

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES
PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR
CLAUDE MARCOTTE**

**LE PARTAGE DE L'INFORMATION ET LA PERFORMANCE
DES ENTREPRISES CONJOINTES IMPLANTÉES PAR LES
PME DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT**

DÉCEMBRE 1993

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier les professeurs suivants pour leurs commentaires utiles et leur appui:

- Monsieur Pierre-André Julien, de l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui a agi à titre de directeur de recherche.
- Monsieur Samir Blili, de l'Université du Québec à Trois-Rivières, lecteur.
- Monsieur Louis Hébert, de l'Université Concordia, lecteur.

Table des matières

1.	INTRODUCTION	1
2.	DÉFINITION DU CADRE CONCEPTUEL.....	4
2.1	Définition et principales caractéristiques des entreprises conjointes	4
2.2	L'importance des entreprises conjointes internationales.....	10
2.2.2	Entreprises conjointes internationales créées par les grandes firmes ou les multinationales.....	10
2.2.3	Entreprises conjointes internationales créées par les PME.....	12
2.3	Recension de la documentation	13
2.3.1	Aperçu d'ensemble.....	13
2.3.2	Le problème de l'évaluation de la performance des entreprises conjointes.....	16
2.3.3	Les motivations à former des entreprises conjointes: la comparaison des coûts et des bénéfices.....	18
2.3.4	Le contenu des informations recherchées: l'étude empirique de Beamish.....	23
2.3.5	Le processus d'échange d'information: l'inclusion des aspects sociaux et culturels	29

2.3.5.1	Le synchronisme des échanges (dimension de temps)	32
2.3.5.2	Le degré d'ouverture et d'adaptation socio-culturelle des partenaires face à l'échange d'information.....	33
2.3.5.3	Le degré d'opportunisme ou d'honnêteté dans les échanges d'information.....	36
2.3.6	Le contenu des informations échangées et le processus d'échange d'information: leur relation hypothétique avec la per- formance des entreprises conjointes.....	37
2.3.7	Le partage de l'information comme moyen de diminuer les coûts de transac- tions	41
2.3.8	Le partage de l'information comme moyen d'augmenter les effets de syner- gie	49
2.3.9	Le partage de l'information comme base de partage du contrôle managérial sur l'entreprise conjointe	54
2.3.10	Le partage de l'information et le contrôle managérial dans les PME	59
2.4	Présentation du schéma théorique de la présente recherche.....	63

3.	MÉTHODOLOGIE	66
3.1	Méthode d'étude	66
3.2	Définition empirique des variables	70
3.2.1	La performance des entreprises conjointes	70
3.2.2	L'échange d'information.....	71
3.2.3	Formes de contrôle managérial.....	73
3.2.4	Coûts de transaction.....	73
3.2.5	Effets de synergie.....	74
3.3	Sélection des répondants.....	74
3.4	Démarche poursuivie	79
3.5	Outils de cueillette des données.....	81
3.5.1	Entrevues	81
3.5.2	Observations sur le terrain.....	83
4.	RÉSULTATS	84
4.1	Aperçu d'ensemble.....	84
4.1.1	Partage d'information.....	84
4.1.2	Formes de contrôle managérial.....	93
4.1.3	Réduction des coûts de transaction	94
4.1.4	Effets de synergie.....	98
4.1.5	Performance.....	99
4.2	Analyse de cas.....	100
4.2.1	Deux cas d'échec de la coentreprise.....	100

4.2.1.1	Cas no 1: collège privé maroco-canadien (parent québécois de taille moyenne)	100
4.2.1.2	Cas no 2: collège privé maroco-canadien (parent québécois de grande taille)	106
4.2.2	Cinq cas de performance satisfaisante	109
4.2.2.1	Cas no 3: coentreprise manufacturière tuniso-canadienne	109
4.2.2.2	Cas no 4: coentreprise canado-marocaine de distribution de gaz propane et d'installation d'équipement au gaz propane	116
4.2.2.3	Trois cas illustrant l'utilisation de stratégies visant à créer plus de liens entre les partenaires	120
5.	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	129
6.	BIBLIOGRAPHIE	153
	ANNEXE 1	167-168-169

Liste des tableaux

Tableaux

1. Coûts et bénéfices de trois possibilités, estimées théoriquement à partir du point de vue de l'entreprise qui investit à l'étranger. Selon Vernon et Wells (1986) 21
2. Coûts et bénéfices des alliances stratégiques en comparaison avec la création de filiales détenues à 100%. Estimation théorique de Contractor et Lorange (1988) à partir du point de vue de l'entreprise qui investit à l'étranger..... 22
3. Caractéristiques des partenaires et des entreprises conjointes étudiées..... 78
4. Aperçu d'ensemble des résultats..... 85
5. Évaluation des résultats en rapport avec les hypothèses de recherche..... 130

Liste des figures

Figures

1. Schéma théorique de la présente étude..... 65
2. Analyse théorique de la réduction des coûts
de transaction et de l'augmentation des bénéfices
en fonction du temps. 133

RÉSUMÉ

L'implantation d'une entreprise conjointe ("joint venture") constitue l'une des possibilités pour les entreprises désireuses de pénétrer un nouveau marché, surtout lorsque ce marché est peu connu, ce qui est souvent le cas pour les pays en développement. Les informations d'affaires sont difficiles à obtenir sur ces pays, en partie à cause du manque d'infrastructures pouvant permettre une collecte fiable et une diffusion adéquate de l'information (Austin, 1990).

Notre étude porte sur les PME québécoises qui implantent des entreprises conjointes dans les pays en développement. En choisissant un partenaire qui connaît bien l'environnement général du pays visé et en partageant avec ce partenaire les informations nécessaires à la bonne marche de l'entreprise conjointe ainsi que certaines ressources financières, humaines et techniques, une PME québécoise devrait théoriquement mieux réussir son implantation à l'étranger.

Est-ce que, dans les faits, il y a une relation entre le partage de l'information entre les partenaires et la performance des entreprises conjointes? Notre recension de la documentation nous a amené à conclure que les études empiriques effectuées à ce jour auprès des grandes entreprises conjointes n'ont pas encore fourni de réponse claire à cette question, et ce, à cause des problèmes conceptuels et méthodologiques suivants:

1. Les auteurs ont défini de façon partielle le concept de partage d'information. Seulement une des dimensions de ce concept a été étudiée de façon empirique (Beamish, 1984); il s'agit du contenu des informations recherchées. Une autre dimension importante, à savoir le processus d'échange d'information entre les partenaires, a été ignorée. Ce processus inclut des aspects sociaux et culturels de l'échange d'information. Ces deux dimensions —le contenu des informations échangées et le processus d'interaction ou d'échange— devraient être prises en considération lorsqu'on définit le partage d'information.
2. La mesure de la performance constitue un problème méthodologique important. La comparaison entre les études est rendue difficile par le fait que les auteurs utilisent des indices de performance différents. Souvent des indices objectifs ou financiers sont utilisés, sans tenir compte des critères de performance adoptés par les répondants eux-mêmes.
3. Le partage d'information a été étudié de façon isolée, sans tenir compte des autres variables qui peuvent intervenir entre ce partage et la performance. Comment le partage d'information peut-il favoriser l'amélioration de la performance des entreprises conjointes?

Sur la base des études antérieures, nous avons émis comme première hypothèse que le partage d'information agit d'abord sur les variables intermédiaires suivantes avant d'influencer la performance:

- la première de ces variables intermédiaires est la forme de contrôle managérial adoptée par les partenaires: le contrôle managérial peut être partagé par les partenaires ou bien être assumé surtout par l'un d'entre eux.
- la deuxième variable intermédiaire est la réduction des coûts de transaction.
- la troisième est l'augmentation des effets de synergie.

De façon plus précise, notre première hypothèse a été formulée de la façon suivante:

Hypothèse 1-a: Partage de l'information évalué comme important et satisfaisant par les deux partenaires ↔ contrôle managérial partagé → forte réduction des coûts de transaction → effets élevés de synergie → bonne performance de l'entreprise conjointe.

Hypothèse 1-b: Partage de l'information évalué comme peu important ou non satisfaisant par l'un des

partenaires ou par les deux partenaires ↔
contrôle managérial dominant → faible
réduction des coûts de transaction → peu
d'effets de synergie → faible performance de
l'entreprise conjointe.

Notre deuxième hypothèse est basée sur les études qui ont été faites concernant le mode de contrôle managérial qui pourrait être favorisé par les PME lors de l'établissement de liens avec d'autres entreprises. Cette deuxième hypothèse est la suivante:

Lorsque l'échange d'information est évalué comme non important, ou non satisfaisant, les PME-partenaires auront moins recours que les grandes entreprises partenaires à un mode de contrôle formel et dominant sur l'entreprise conjointe. Des solutions alternatives seront alors recherchées.

Afin de vérifier ces deux hypothèses, la méthode d'étude de cas a été utilisée. L'échantillon est composé de sept coentreprises implantées par des entreprises québécoises dans des pays africains, dont cinq en Afrique du Nord. Des entrevues avec les répondants québécois et étrangers, ainsi que de l'observation sur le terrain ont constitué les outils de cueillette des données.

L'hypothèse 1 est partiellement confirmée par les résultats. L'hypothèse 2 est entièrement confirmée. Dans le cas de l'hypothèse 1, le fait d'avoir inclus plusieurs dimensions dans la définition de concepts tels que les coûts de transaction, et aussi le fait d'avoir tenu compte des évaluations faites autant par les partenaires québécois qu'étrangers ont amené des résultats plus nuancés que ceux prédits dans la littérature théorique.

Ces résultats doivent cependant être interprétés avec prudence. Par exemple, des différences entre les secteurs d'activité où opéraient les coentreprises peuvent avoir contribué à influencer la performance de ces dernières. De plus, notre étude portait sur les processus de gestion depuis l'implantation de la coentreprise. Les objectifs stratégiques visés par les partenaires avant l'implantation de la coentreprise, en ce qui concerne par exemple l'autonomie éventuelle de la coentreprise ou encore sa prise en charge par le partenaire local, peuvent également constituer un facteur de réussite ou d'échec important.

1. INTRODUCTION

Le domaine des entreprises conjointes ("joint ventures") en est un relativement nouveau. En effet, c'est surtout à partir du début des années 1970 que ce mouvement de coopération entre des entreprises s'est accentué, particulièrement dans les pays en développement. Une étude effectuée en 1982 nous apprenait que plus de 50% des projets d'investissements effectués par les grandes entreprises dans les pays en développement étaient réalisés sous forme d'entreprises conjointes (Beamish & Lane, 1982).

Nous avons très peu de données concernant la participation des PME canadiennes et québécoises à ce mouvement de partenariat industriel entre des firmes occidentales et des firmes opérant dans les pays en développement. Il n'y a pas de relevés statistiques portant spécifiquement sur les entreprises conjointes internationales impliquant la participation de celles-ci. Cependant une étude empirique de Niosi & Rivard (1990) démontrait que le nombre de PME canadiennes impliquées dans des projets de transfert de technologie dans les pays en développement —par différents moyens, dont les entreprises conjointes— était à la hausse et se situait autour de quatre-cents.

Parmi les raisons que l'on peut invoquer pour expliquer la création d'entreprises conjointes par les PME québécoises avec des firmes opérant

dans les pays en développement, citons: l'aide financière et les conseils fournis par l'Agence Canadienne de Développement International; la nécessité pour un nombre de plus en plus grand de PME d'exporter leurs produits et services, et aussi de trouver des marchés extérieurs autres que ceux traditionnellement exploités; la volonté politique, dans certains pays en développement, en faveur de la participation des entreprises locales; le potentiel offert par certains pays en développement que l'on juge susceptibles de devenir de nouveaux pays industrialisés; et finalement les affinités possibles entre le type de technologie utilisée par les PME occidentales et les besoins en technologie des PME situées dans les pays en développement (Rapport sur le commerce et le développement, Nations-Unies, 1988).

La performance des grandes entreprises conjointes implantées dans les pays en développement serait plutôt faible (Beamish, 1985). Dans cette étude de Beamish, 60% des partenaires rencontrés déclarèrent que la performance de leurs entreprises conjointes était insatisfaisante. Même si les données rapportées dans la littérature à propos de la performance des entreprises conjointes sont plutôt fragmentaires, on peut supposer que les particularités économiques, politiques et culturelles de ces pays ont un impact sur la gestion des entreprises conjointes qui y sont implantées. Connaît-on les principaux aspects de la gestion de ces entreprises qui semblent être en relation avec leur performance?

Notre travail consiste à étudier l'un de ces aspects: le partage d'information entre les partenaires. Y a-t-il une relation entre le partage d'information et la performance des entreprises conjointes?

Une recension de la documentation nous amènera à élaborer une série de relations hypothétiques (partie 2). La méthode d'étude choisie afin de vérifier ces relations hypothétiques sera présentée dans la partie 3, de même que la démarche méthodologique. Dans la partie 4, les résultats obtenus seront présentés et analysés en fonction des hypothèses de notre étude.

2. DÉFINITION DU CADRE CONCEPTUEL

2.1 Définition et principales caractéristiques des entreprises conjointes

Une entreprise conjointe est définie comme étant une entité juridique distincte de celle des firmes qui l'ont fondée. On utilise également les termes de coentreprise et de société en participation pour désigner ce type d'entreprise.

Certaines ambiguïtés persistent encore dans la littérature quant à l'usage du terme "entreprise conjointe". Certains auteurs confondent encore les entreprises conjointes avec les autres formes d'alliance stratégique telles que les accords ponctuels de coopération entre deux ou plusieurs entreprises visant par exemple la distribution d'un produit. Les trois conditions suivantes doivent être réunies pour qu'on puisse parler d'une entreprise conjointe:

- 1- Il y a mise sur pied d'une nouvelle entreprise juridiquement indépendante.

- 2- Chacun des partenaires fondateurs investit de ses capitaux dans l'entreprise conjointe. Les auteurs anglophones utilisent l'appellation "equity joint ventures" pour bien distinguer cette forme d'entreprise des accords de

coopération qui n'impliquent pas un investissement financier initial (achat d'actions) de la part de chaque partenaire. Le mode de propriété varie d'une entreprise conjointe à l'autre (ex.: 50% - 50%; 75% - 25%).

- 3- Chacun des partenaires délègue des responsables qui le représenteront auprès du comité de gestion de l'entreprise conjointe. Donc, pour qu'on puisse parler vraiment d'entreprise conjointe, il faut que chaque partenaire puisse participer à sa gestion.

Comme on peut le constater, les entreprises conjointes constituent une forme d'alliance stratégique très poussée au point de vue de l'interdépendance entre les parties impliquées (Contractor et Lorange, 1988). Ce haut niveau d'interdépendance repose sur le fait que des capitaux sont conjointement investis et sur le fait que la gestion est conjointe. Le fait qu'il y ait au moins trois entités différentes qui sont impliquées dans cette gestion —à savoir les deux partenaires-fondateurs et la nouvelle entreprise conjointe— constitue une source de grande complexité au point de vue organisationnel.

On pourrait s'attendre à première vue à ce que les entreprises conjointes ne soient pas formées par des concurrents directs, mais plutôt par des firmes "complémentaires" (ex.: acheteurs - fournisseurs). Or,

dans le cas des grandes entreprises, il semble, selon une étude de Morris et Hergert (1987), que ce soit en fait les concurrents opérant sur le même marché international qui recherchent le plus la coopération depuis la fin des années 70, et non pas les firmes situées à des niveaux verticaux différents. Par contre, une étude récente sur les PME belges (Ingham, 1991) démontre que ces entreprises préfèrent créer des alliances avec leurs fournisseurs et leurs clients (accords verticaux), plutôt qu'avec leurs concurrents (accords horizontaux). Ingham se demande s'il y a chez les responsables de PME une plus grande réticence à collaborer avec les concurrents. On sait que pour eux, la possibilité de contrôler l'entreprise et de la gérer de façon personnalisée (Julien et Marchesnay, 1988, p. 57) constitue une caractéristique importante. Alors craindraient-ils de perdre une trop large part de ce contrôle et de cette gestion personnalisée? Craignent-ils de partager une partie des informations qu'ils possèdent avec des concurrents en coopérant avec eux dans certaines sphères d'activités?

Une entreprise conjointe peut être créée soit pour accomplir une activité bien déterminée (par exemple le développement d'un nouveau produit), soit une gamme plus complète d'activités allant de la production à la mise en marché. Selon l'étude de Morris et Hergert citée plus haut, les grandes entreprises coopèrent beaucoup plus dans le domaine du développement de nouveaux produits que dans le domaine de la mise en marché de ces produits. Leur hypothèse est que les firmes impliquées craignent trop d'être victimes de tricherie ou de comportements

opportunistes de la part du partenaire une fois parvenues à la phase de mise en marché. Encore là, nous ne disposons pas de données nombreuses sur le type d'activités visées par les ententes de coopération entre PME. Seule l'étude belge d'Ingham (1991) nous fournissent des indications à l'effet que chez les PME belges, c'est également la fonction de recherche et développement, beaucoup plus que la fonction marketing, qui est visée par des ententes de coopération.

Un changement important semble s'être opéré ces dernières années chez les grandes firmes quant à l'importance stratégique accordée à la formation d'entreprises conjointes. Alors que celles-ci étaient auparavant mises sur pied pour desservir des marchés moins importants ou marginaux par rapport aux principaux marchés déjà desservis, elles sont maintenant de plus en plus utilisées pour desservir ces principaux marchés. De même, ce sont de plus en plus des aspects importants de la production et du savoir-faire au plan stratégique qui sont inclus dans les ententes d'entreprises conjointes (Harrigan, 1987; Geringer et Hébert, 1991). En ce qui concerne les PME, nous ne disposons pas encore de données relativement à l'importance stratégique des produits et des marchés visés par les ententes d'entreprises conjointes. On peut supposer, compte tenu de la démarche habituellement incrémentale adoptée par les PME (Marchesnay et Julien, 1989), que lors des premières phases d'implantation de l'entreprise conjointe, chaque partenaire cherchera à se protéger en n'incluant que des aspects moins importants de la production

ainsi que des marchés non cruciaux dans l'entente conjointe. Celle-ci constituerait alors aux yeux de chaque partenaire un ajout ou encore un projet périphérique à l'intérieur duquel les divers risques — financiers, fuites d'informations cruciales, etc. — seraient minimisés.

Les partenaires qui investissent dans une entreprise conjointe en partagent les risques et les bénéfices. Dans certaines entreprises conjointes, les partenaires détiennent une participation égale dans le capital de la société. Dans d'autres, il y a participation majoritaire de l'un des partenaires. Il faut bien comprendre qu'il s'agit là de la participation, ou si l'on préfère, du contrôle financier. Comme nous le verrons plus loin, le fait pour un des partenaires de détenir la majorité des actions ne lui garantit pas nécessairement un contrôle dominant sur la gestion de l'entreprise conjointe. Le partenaire minoritaire dispose de certains moyens lui permettant de prendre part aux décisions (Schaan, 1987).

Il semble que chez les PME, il y ait le plus souvent symétrie de taille entre les entreprises partenaires, selon l'étude d'Ingham (1991). La coopération entre PME et grandes firmes serait plus rare. On peut s'attendre à ce que ce phénomène de symétrie de taille soit encore plus fort dans les entreprises conjointes implantées dans les pays en développement, compte tenu de la petite dimension de la très grande majorité des entreprises de ces pays.

Une entreprise peut s'associer avec une entreprise étrangère et créer ainsi une entreprise conjointe internationale afin d'entrer sur le marché étranger. Pour qu'on puisse parler d'une entreprise conjointe internationale, au moins une des deux conditions suivantes doit être respectée (Geringer et Hébert, 1991):

- 1- Un des partenaires a son siège social à l'extérieur du pays où opère l'entreprise conjointe.
- 2- L'entreprise conjointe opère dans plusieurs pays.

Les entreprises conjointes internationales ne constituent évidemment pas la seule méthode d'entrée sur les marchés étrangers. Mentionnons en d'autres:

- Planter sa propre filiale à l'étranger. Cela peut se faire aussi en acquérant la totalité d'une entreprise étrangère.
- L'exportation de produits ou de services. L'exportation peut être directe, c'est-à-dire prise en charge par l'entreprise exportatrice qui vend alors directement aux distributeurs, grossistes ou détaillants du pays visé. Ou elle peut être indirecte lorsque par exemple une entreprise canadienne confie une partie plus ou moins importante de la mise en

marché à des intermédiaires opérant à partir du Canada (Root, 1988).

- Les accords de licence, par lesquels l'exportateur permet, moyennant des compensations financières, à une firme étrangère d'utiliser son savoir-faire et ses brevets.
- Les autres formes de coopération inter-entreprises (ex.: réseaux producteurs - distributeurs).

2.2 L'importance des entreprises conjointes internationales

2.2.2 Entreprises conjointes internationales créées par les grandes firmes ou les multinationales

Selon Beamish et Banks (1987), la formation d'entreprises conjointes est préférée aux autres possibilités par les grandes firmes désireuses d'investir dans les pays en développement, et ce même lorsque les gouvernements de ces pays n'exigent pas la participation d'une entreprise locale comme droit d'entrée dans le pays. Cependant, il demeure difficile d'obtenir un portrait fiable de l'importance des entreprises conjointes internationales.

Compte tenu du fait que les maisons-mères qui créent les entreprises conjointes sont situées dans de nombreux pays, les statistiques complètes sur leur nombre n'existent pas. Nous savons cependant qu'elles sont en expansion surtout depuis le milieu des années 70. Morris et Hergert (1987) ont effectué un relevé du nombre d'entreprises impliquées dans des accords de collaboration internationale entre 1979 et 1986. Malheureusement, ils ne spécifient pas s'il s'agit d'entreprises conjointes proprement dites, ou de simples ententes contractuelles. De plus, ce relevé a été fait à partir d'annonces d'accords de collaboration parues dans des journaux économiques comme *The Economist* et *The Financial Times*. On ne peut donc considérer ces données comme étant aussi fiables que si elles étaient fournies par des agences gouvernementales; elles peuvent quand même fournir des indices quant à la tendance actuelle. Ainsi, le nombre d'accords entre les grandes firmes américaines et japonaises est passé de 0 en 1979 à plus de 40 en 1985. La hausse est plus forte pour ce qui est des accords entre les firmes américaines et européennes: de 8 en 1979, ils sont passés à 190 en 1985. La plupart de ces ententes sont signées entre des rivaux compétitionnant sur le même marché.

Beamish et Lane (1982), en s'appuyant sur des données fournies par différents auteurs, rapportent qu'environ 45% des entreprises manufacturières mises sur pied par les grandes entreprises dans des pays étrangers, le sont sous la forme d'entreprises conjointes. Dans les pays en développement, ce pourcentage dépasserait 50%. Les exigences des

gouvernements de ces pays en matière de propriété des entreprises seraient une des causes du nombre élevé d'entreprises conjointes qu'on y retrouve.

2.2.2 Entreprises conjointes internationales créées par les PME

Il est encore plus difficile pour le moment de connaître le nombre d'entreprises conjointes que des PME ont implantées, particulièrement dans les pays en développement. Ces initiatives sont encouragées et aidées par les agences gouvernementales d'aide internationales de plusieurs pays industrialisés. Selon Herbolzheimer et Ouane (1985), ce n'est qu'à partir du début des années 70 que les PME ont commencé à former des entreprises conjointes dans les pays en développement. Ce phénomène est donc aussi récent pour les PME que pour les grandes entreprises. Niosi et Rivard (1991), en se basant sur des données de Statistiques Canada, estiment qu'en 1988 environ 150 PME manufacturières canadiennes étaient impliquées dans des entreprises conjointes ou des contrats de coopération dans les pays en développement. On ne connaît pas la proportion d'entreprises conjointes et de contrats de coopération. Les auteurs ont obtenu ces chiffres en extrapolant à partir des statistiques disponibles sur l'investissement direct effectué par l'ensemble des entreprises. Ils affirment que la tendance pour ces ententes entre PME était nettement à la hausse au moment de leur enquête.

Herbolzheimer et Ouane (1985) rapportent que les PME des pays industrialisés semblent moins intéressées que les grandes entreprises à former des entreprises conjointes dans les pays en développement. Lorsque les lois locales le permettent, elles préfèrent signer des accords de licence. La même observation est rapportée par Niosi et Rivard (1990) à propos des PME manufacturières canadiennes opérant dans les pays en développement. Les raisons fournies par ces auteurs incluent: les coûts trop élevés en capitaux, en temps de la part des responsables de PME et aussi en communications. Récemment, Shan (1990) a obtenu des résultats qui semblent contredire les observations de ces auteurs. Son étude portait sur les entreprises de haute technologie et démontrait une relation négative entre la taille des entreprises et la tendance à former des alliances stratégiques.

2.3 Recension de la documentation

2.3.1 Aperçu d'ensemble

La littérature sur les entreprises conjointes nous offre beaucoup plus de travaux théoriques que d'études empiriques. Le faible nombre d'études empiriques constitue une lacune que d'autres auteurs ont relevée avant nous (Kogut, 1988). De plus, la grande majorité des publications, qu'elles soient de nature théorique ou empirique, porte sur les grandes entreprises. L'étude des PME impliquées dans des projets d'entreprises

conjointes est un domaine de recherche peu développé, ce qui est compréhensible compte tenu du fait que cette implication ne remonte qu'à une vingtaine d'années tout au plus. En examinant cette littérature qui porte surtout sur les grandes entreprises, nous pourrions quand même dégager les variables qui semblent les plus importantes en ce qui concerne la gestion et la performance des entreprises conjointes. Par la suite, les recherches pourront démontrer jusqu'à quel point ces variables s'appliquent aux plus petites entreprises.

Une autre caractéristique de la recherche sur les entreprises conjointes, c'est qu'elle porte surtout sur les partenaires-fondateurs, (les "parents"), plutôt que sur la nouvelle entité que constitue l'entreprise conjointe elle-même. Il n'y a que quelques études qui portent sur le rôle des "managers" affectés à la coentreprise (ex.: Schaan et Beamish, 1987). Cela peut s'expliquer par le fait que la gestion de cette nouvelle entité semble en fait très étroitement liée aux objectifs et aux stratégies de chaque partenaire. Comme le faisait remarquer un auteur invité à un colloque canadien:

"Les membres du comité de direction d'une entreprise conjointe sont tenus de prendre des décisions visant le meilleur intérêt de l'entreprise conjointe; mais évidemment leur réelle fidélité corporative va à leurs firmes respectives, qui ont des intérêts conflictuels à l'intérieur du projet. En réalité, la première motivation d'un membre du comité de direction est de s'assurer que l'intérêt de sa firme est protégé." (Crevier, 1989)

De fait, nos lectures et notre premier contact auprès d'une PME partenaire d'entreprise conjointe nous permettent de croire que, particulièrement dans le cas des PME, il y a des liens assez constants entre la haute direction des entreprises - fondatrices et les quelques gestionnaires affectés à l'entreprise conjointe, si bien que l'autonomie décisionnelle de ces derniers semble finalement assez faible. Autrement dit il ne semble pas y avoir chez les PME, comme ce peut être le cas pour les grandes entreprises, de séparation nette au point de vue managérial entre chacun des partenaires et la nouvelle entité appelée entreprise conjointe.

Il est important pour le lecteur de se souvenir que toutes les études recensées dans ce texte portent sur les objectifs des partenaires et sur les aspects d'implantation de la stratégie par les partenaires. Ce sont là les deux sujets d'étude et de recherche qui ont surtout intéressé les auteurs.

Finalement, il faut préciser qu'une bonne partie des études empiriques, que ce soit chez les grandes entreprises ou chez les PME, ont porté sur des entreprises conjointes opérant dans les pays en développement. Comme nous le mentionnions plus haut, c'est dans ces pays que l'on retrouverait le plus grand nombre d'entreprises conjointes, en partie à cause de la réglementation de ces pays en ce qui concerne la propriété des entreprises désireuses de s'installer chez eux.

2.3.2 Le problème de l'évaluation de la performance des entreprises conjointes

Le choix des instruments de mesure de la performance est un important sujet de controverse en recherche. Traditionnellement, c'étaient des données objectives que les chercheurs recueillaient pour mesurer la performance des entreprises: données financières, nombre d'employés, longévité de l'entreprise, etc. Un des problèmes rencontrés avec ces données, outre évidemment le fait que les entreprises ne sont pas toujours disposées à les fournir, c'est leur fidélité et leur validité, en particulier à long terme. Souvent, il est très difficile de comparer les résultats d'études différentes à cause justement de ces problèmes de mesure.

Le domaine des entreprises conjointes n'échappe pas à cette difficulté d'interprétation des résultats. Ainsi, Geringer et Hébert (1991) rapportent des variations importantes dans les résultats d'études sur la performance des entreprises conjointes; entre 37 et 70% des entreprises conjointes seraient peu performantes.

Les mesures objectives de la performance ne constituent en fait qu'une des dimensions de la performance. Comme le font remarquer Geringer et Hébert (1991), une entreprise conjointe peut très bien satisfaire les attentes des partenaires malgré des résultats financiers relativement pauvres; ce serait le cas, par exemple, pour une entreprise

conjointe mise sur pied dans le cadre d'un investissement à long terme dans un marché tout à fait nouveau. De même, si un chercheur établit à priori qu'une entreprise conjointe discontinuée après quelques années est un échec, il risque de fournir une mesure trompeuse de la performance si, pour les partenaires impliqués, l'entreprise conjointe a quand même atteint les objectifs visés (ex.: meilleure connaissance du marché; acquisition rapide de technologie). À l'inverse, de bons résultats financiers ou une bonne longévité de l'entreprise conjointe n'est pas nécessairement synonyme de satisfaction chez les partenaires. En fait, ce sont les objectifs à court et à long terme visés par les partenaires et l'évaluation personnelle de ces derniers quant à l'atteinte des objectifs fixés, qui doivent d'abord être connus avant de parler de performance. Idéalement, le choix des indices de performance par les chercheurs devrait reposer sur les critères de performance adoptés par les responsables d'entreprises.

Des études récentes ont démontré que les évaluations subjectives de la performance, effectuées par exemple par les dirigeants d'entreprises, étaient significativement en corrélation avec les indices objectifs de performance (Dess et Robinson, 1984; Geringer et Hébert, 1991). L'étude de Geringer et Hébert portait spécifiquement sur les entreprises conjointes. Leurs résultats sont importants étant donné que plusieurs études que nous analyserons plus loin comportent uniquement des indices subjectifs de performance. Évidemment, la solution la plus satisfaisante

serait de pouvoir recueillir des données objectives et subjectives sur la performance.

2.3.3 Les motivations à former des entreprises conjointes: la comparaison des coûts et des bénéfices

Qu'est-ce qui peut motiver des dirigeants d'entreprises à former des entreprises conjointes. Car les risques sont nombreux, à commencer par le risque de mésentente entre les partenaires. Les avantages que perçoivent les responsables d'entreprises doivent compenser pour les risques encourus. De fait, selon des données présentées par Beamish et Banks (1987), la formule d'entreprise conjointe est préférée aux autres possibilités par les multinationales désireuses d'investir dans les pays en développement, et ce même lorsque ces derniers n'exigent pas la participation d'une entreprise locale comme droit d'entrée.

La liste des motivations possibles que l'on retrouve dans la littérature inclut les éléments suivants:

- La diminution des coûts d'investissement et des risques financiers.
- Les économies d'échelle par la mise en commun des actifs.

- Des avantages concurrentiels accrus.
- La nécessité de satisfaire les exigences gouvernementales du pays où l'on veut investir, en ce qui concerne la propriété des entreprises locales.
- L'acquisition d'information, de savoir faire, de technologie.

Ce sont là des bénéfices potentiels pour les entreprises. À partir de ces bénéfices potentiels, certains auteurs, adoptant le point de vue de la rationalité et de l'efficacité, ont tenté d'expliquer les motivations à former des entreprises conjointes par une analyse des coûts et bénéfices de cette option en comparaison avec des méthodes alternatives d'investissement (voir tableaux 1 et 2). Théoriquement, selon Vernon et Wells (1986), les coentreprises occuperaient une place intermédiaire entre les accords de licence et les filiales détenues à 100% pour ce qui est des coûts et bénéfices.

Contractor et Lorange (1988) ont tenté eux aussi d'élaborer un modèle théorique basé sur les coûts et bénéfices de la coopération en affaire (tableau 2). Ces auteurs attribuent aux alliances stratégiques des bénéfices supérieurs à ceux obtenus par la création de filiales détenues à 100% dans les domaines suivants: acquisition d'information sur le marché

visé, technologie à adopter et adaptation du produit. Par contre, les coûts de coordination seraient plus élevés dans les alliances stratégiques que dans les filiales détenues à 100%. Ces coûts de coordination font partie en fait des coûts de transaction dont parle Williamson (1981) et dont nous discuterons plus loin.

Deux remarques importantes s'imposent en ce qui concerne ces coûts et bénéfices potentiels des entreprises conjointes. Tout d'abord, les firmes tiendraient compte, dans leurs décisions d'investissement, non seulement des coûts et bénéfices tangibles ou financiers, mais aussi des coûts et bénéfices intangibles reliés particulièrement à l'échange d'information, de savoir-faire et de technologie. Ensuite, cette analyse comparative des coûts et bénéfices se ferait selon le modèle rationnel; les options seraient rigoureusement comparées entre elles avant de prendre une décision.

Ces deux points seront abordés de façon plus exhaustive dans les prochaines sections de notre travail. Tout d'abord, dans la section 2.3.4, nous présenterons et analyserons les résultats d'une étude empirique considérée comme importante dans la littérature sur les entreprises conjointes. Ces résultats confirmeraient le rôle joué par un type de bénéfices intangibles dans les entreprises conjointes: l'acquisition d'information. Dans la section 2.3.5, nous aurons l'occasion de discuter de l'application du modèle rationnel de prise de décision dans les PME.

Tableau 1

**Coûts et bénéfices de trois possibilités, estimées théoriquement
à partir du point de vue de l'entreprise qui investit à
l'étranger. Selon Vernon et Wells (1986)¹**

	Accord de li- cence	Coentreprise avec un partenaire du pays visé	Filiale déte- nue à 100%
COÛTS			
1. Coût de l'engagement en capi- taux	1	2	3
2- Coût de l'engagement en ma- nagement	1	2	3
3- Contrainte sur la flexibilité opérationnelle et stratégique de la firme exportatrice	3	2	1
4- Coûts pour faire respecter les termes de l'entente	3	?	1
BÉNÉFICES			
1- Stabilité des paiements à la firme exportatrice	3	?	?
2- Sécurité politique pour la firme	3	2	1
3- Source de connaissances sup- plémentaires pour la firme	1	2	3
4- Augmentation de la valeur ac- cordée à la marque de commerce ou au nom de l'entreprise ex- portatrice	1	2	3
5- Ouverture d'un nouveau marché étranger	1	2	3

¹ Traduit du tableau 2-1 de l'ouvrage de Vernon et Wells (1986). Les cotes vont de 1 à 3 (un pour le coût ou le bénéfice le plus petit; trois pour le coût ou le bénéfice le plus élevé).

Tableau 2

Coûts et bénéfices des alliances stratégiques en comparaison avec la création de filiales détenues à 100 %.

Estimation théorique de Contractor et Lorange (1988),² à partir du point de vue de l'entreprise qui investit à l'étranger

Coûts supérieurs des entreprises conjointes

- 1- Coûts pour transférer la technologie et l'expertise au partenaire.
- 2- Coûts de coordination avec le partenaire frais d'administration.
- 3- Les compromis à faire avec le partenaire peuvent faire en sorte que les décisions prises ne sont pas les meilleures pour l'entreprise.

Bénéfices supérieurs des entreprises conjointes

- 1- Acquisition de connaissances sur le marché, la technologie, les nouveaux produits, grâce au partenaire. Ces connaissances peuvent être utilisées en-dehors de l'entreprise conjointe.
- 2- Bénéfices reliés aux liens que possède le partenaire avec son gouvernement ou avec des acheteurs importants.
- 3- Entrée sur le marché plus rapide; flux monétaire plus grand.
- 4- Part de marché plus grande; accès à des marchés qui seraient fermés si l'on ne formait pas d'alliances.

² Adapté des tableaux 1-3 et 1-6 de Contractor et Lorange (1988).

2.3.4 Le contenu des informations recherchées: l'étude empirique de Beamish

La thèse de doctorat de Beamish (1984) constitue l'une des principales sources de données empiriques en ce qui concerne les objectifs des partenaires-fondateurs d'une entreprise conjointe. Cette thèse a servi de point de référence à plusieurs auteurs qui ont par la suite tenté de conceptualiser le phénomène des entreprises conjointes.

Son étude porte sur les entreprises conjointes mises sur pied dans les pays en développement. De façon plus précise, ces entreprises conjointes opéraient dans les Caraïbes, et étaient formées par des entreprises locales et des multinationales de pays industrialisés (Canada, États-Unis, Angleterre). Le premier objectif de la recherche était d'identifier les objectifs ou, comme Beamish préfère les appeler, les besoins que chaque firme tentait de combler auprès de son partenaire (ex.: besoins en capitaux, en main-d'oeuvre, et en informations). Ensuite l'auteur a voulu vérifier s'il y avait une relation entre l'importance de ces besoins et la performance des entreprises conjointes.

Après avoir effectué une étude-pilote, puis un pré-test auprès de plus de quarante entreprises conjointes, Beamish a pu former un échantillon de douze entreprises conjointes. Il s'agissait des douze entreprises dont les partenaires avaient complété le questionnaire. Cet

échantillon n'était pas probabiliste. L'auteur a quand même tenté de tenir compte du secteur d'activité et du pays où oeuvraient ces entreprises, en sélectionnant celles qui étaient dans seulement deux secteurs du domaine manufacturier et dans un même pays. Évidemment, le faible nombre d'entreprises et le fait qu'elles n'aient pas été choisies au hasard constituent des limites en terme de généralisation des résultats. Le problème du petit nombre est d'autant plus sérieux que l'auteur a stratifié son échantillon en deux sous-groupes (entreprises à performance élevée et entreprises à performance faible). Cependant, il faut ajouter qu'il est très difficile de réunir un grand nombre d'entreprises au niveau international. De plus, l'auteur a tenu compte des particularités de son échantillon lors de l'analyse de ses données que nous décrirons plus loin.

Le questionnaire de type Likert a été construit à partir des données d'entrevues effectuées lors de l'étude-pilote ainsi que des observations notées précédemment dans la littérature.

Les questions portaient sur les besoins que chaque partenaire tentait de combler en participant à l'entreprise conjointe. Ces besoins étaient évalués sur une échelle de 1 (très important) à 5 (pas du tout important). Les besoins en question avaient rapport aux thèmes suivants:

- Besoins en capital, en matériaux ou en technologie.

- Besoins en ressources humaines, soit au niveau de la gestion, soit au niveau des travailleurs des pays en développement.
- Besoins d'accès au marché.
- Besoins politiques (exigences gouvernementales).
- Besoins d'information sur l'économie locale, la politique et les habitudes de vie, dans le cas des entreprises des pays industrialisés. Besoins d'information sur les pratiques de gestion dans le pays du partenaire.

Comme il a été mentionné plus haut, l'échantillon a été divisé en deux: un premier groupe était constitué de sept entreprises qui se considéraient comme satisfaites de leur performance (évaluation subjective basée sur les réponses des deux partenaires), et un second groupe de cinq entreprises qui se considéraient insatisfaites de leur performance. Les besoins qui différenciaient ces deux groupes étaient les suivants:

- Besoins d'information sur les pratiques de gestion en vigueur dans le pays du partenaire. C'était surtout les firmes des pays industrialisés qui identifiaient ce besoin. Les firmes des pays en développement ressentaient moins le besoin de connaître les pratiques de gestion dans les pays industrialisés.

- Besoins d'information sur l'économie, la politique et les habitudes locales. Bien entendu, ce sont les firmes des pays industrialisés qui ont identifié ce besoin.
- Besoins de la participation des entreprises du pays en développement pour fournir des gestionnaires locaux à l'entreprise conjointe. Ce type de besoin peut se rapprocher en fait des besoins d'information énumérés plus haut. Les entreprises des pays industrialisés comptaient sur leur partenaire local pour assumer une partie importante du management de l'entreprise conjointe, parce que les gestionnaires locaux connaissaient mieux leur environnement social, économique et politique.

Ces trois types de besoins étaient évalués comme étant significativement plus importants par les entreprises performantes. Quant au besoin de satisfaire aux exigences gouvernementales du pays d'accueil, il était évalué tout aussi important par les firmes performantes³ que non performantes. Ces dernières ne recherchaient pas des avantages

³ Beamish a également questionné les partenaires sur leur degré d'engagement ("commitment") par rapport à l'entreprise conjointe. Il a trouvé que dans les entreprises conjointes performantes, les partenaires se disaient davantage motivés à visiter et à aider l'entreprise conjointe, à s'expliquer avec l'autre partenaire, bref à maintenir une communication constante avec l'entreprise conjointe et avec les autres partenaires.

spécifiques de leur entreprise conjointe, si ce n'est le fait de satisfaire aux exigences gouvernementales en terme de propriété des entreprises.

Beamish conclut que si une multinationale ne recherche pas une contribution de son partenaire local quant à l'information à recueillir, sur le marché visé et sur la gestion de l'entreprise conjointe, elle n'obtiendra pas de coopération et la performance en souffrira: "Le motif pour lequel vous avez besoin d'un partenaire aura une influence sur le succès de l'entreprise conjointe" (Beamish, 1988, p. 42). Cependant, compte tenu du type d'échantillon dont nous parlions plus haut, il nous semble que cette généralisation soit un peu hâtive. Beamish infère une relation de causalité entre les besoins et la performance, ce qu'une approche descriptive comme celle qu'il a utilisée ne permet pas. D'autres facteurs que le type de besoins peuvent être en relation avec la performance dans cette étude. D'ailleurs, la relation entre ces deux variables peut être bidirectionnelle; la performance, bonne ou mauvaise, peut amener des changements dans les besoins (effet de rétroaction). Finalement, Beamish a interprété ses résultats surtout à partir des besoins de coopération identifiés par les firmes des pays industrialisés. Or, on peut se demander si le type de besoins ressentis par les partenaires des pays en développement —particulièrement le besoin d'acquisition de technologie évaluée comme important par ces entreprises— n'interagit pas avec le type de besoins des multinationales pour influencer la performance de l'entreprise conjointe. Et surtout, on peut se demander si outre l'aspect du contenu et

d'importance des informations recherchées, le processus d'interaction entre les partenaires quant à l'échange d'information ne constitue pas une deuxième dimension informationnelle importante. Cette dimension est à l'occasion abordée de façon théorique dans la littérature comme nous le verrons dans la section suivante.

Dans ce processus d'échange d'information entre les partenaires, les aspects de comportement sociaux et culturels des partenaires, de même que les aspects de l'environnement où évoluent ces partenaires, peuvent s'ajouter aux variables identifiées par Beamish. Hébert (1992) mentionne l'importance d'étudier ces aspects concrets des comportements humains et culturels afin de mieux comprendre le caractère dynamique des entreprises conjointes, ce qu'une approche axée surtout sur les motivations de base des partenaires ne permet pas. De même, Julien (1991) parle du caractère global des informations échangées par les firmes dans les districts industriels italiens; ces informations selon des auteurs italiens seraient de nature économique bien sûr, mais aussi de nature socio-culturelle et même politique. De son côté, Broehl (1982) rapporte que les besoins d'information dans les pays en développement sont autant politiques qu'économiques; le partenaire choisi devrait posséder de bons contacts politiques dans son pays si l'entreprise veut prospérer.

Chez les PME, nous ne disposons pas encore de données qui pourraient confirmer ou infirmer les résultats de Beamish. Seule l'étude

de Herbolzheimer et Ouane (1985) offre des données empiriques sur le contenu des informations recherchées par les partenaires des pays industrialisés. Comme c'est le cas pour les grandes entreprises, ce sont les informations relatives à l'accès au marché local qui semblent importantes pour les PME occidentales d'après cette étude. Cependant, nous ne possédons pas de données empiriques sur le contenu des informations recherchées par les PME-partenaires des pays en développement.

2.3.5 Le processus d'échange d'information: l'inclusion des aspects sociaux et culturels

Si nous adoptons strictement l'approche de la rationalité stratégique, nous n'aurions pas à étudier comment l'information est échangée entre les partenaires. L'étude des comportements sociaux et culturels des partenaires serait jugée comme étant secondaire par rapport à l'étude de leur comportement économique, autrement dit de leur capacité d'agir selon les principes de l'analyse micro-économique. L'approche de la rationalité stratégique est en effet issue de l'économie industrielle et regroupe des auteurs bien connus comme Porter et Lawrence et Lorsch. Elle confère à l'acquisition d'information un caractère strictement économique. L'entreprise recherche parmi les alternatives à sa disposition celle qui maximisera son bénéfice, sa position concurrentielle, etc. La recherche d'information, par exemple auprès de partenaires, ne vise qu'à atteindre cette maximisation des objectifs économiques de la firme.

Évidemment, le choix du partenaire et la détermination des objectifs de l'entreprise conjointe se feraient également de façon rationnelle. Par exemple, il y aurait échantillonnage de partenaires potentiels, puis sélection rigoureuse du partenaire, et enfin planification stratégique conjointe effectuée par les partenaires qui se seraient sélectionnés mutuellement. À ce moment-là, la majeure partie des facteurs qui semblent contribuer à la performance des entreprises conjointes —dont le besoin d'information de la part du partenaire— serait déjà en place avant même que celles-ci ne soient en opération. Une bonne partie des études théoriques sur les entreprises conjointes porte sur les "pré-requis" que doivent posséder les partenaires: bonne compatibilité motivationnelle, bonne planification conjointe, bonne performance sur leurs marchés nationaux respectifs, etc.

Il serait tentant d'interpréter les résultats de Beamish dans ce cadre de la rationalité stratégique. Nous pourrions conclure que ce sont les objectifs stratégiques poursuivis par les partenaires qui déterminent la performance des entreprises conjointes. Or, en ce qui concerne du moins les PME, la littérature portant sur la relation entre les divers aspects de la planification stratégique —cueillette exhaustive d'informations, détermination d'objectifs à long terme, élaboration d'alternatives stratégiques puis choix rationnel de la meilleure alternative— et la performance des entreprises nous inciterait plutôt à nuancer cette interprétation. Les travaux de Robinson et Pearce (1984 a, b) indiquent

qu'on ne peut pour le moment établir une relation entre la planification stratégique et la performance chez les PME. Celles-ci utilisent peut-être une approche plus adaptative, au sens où l'entendent Cyert et March (1963). L'apprentissage, l'essai et l'erreur, l'expérience graduelle acquise en cours d'opération compteraient pour beaucoup dans les organisations, et peut-être encore davantage dans les PME (Marchesnay et Julien, 1989). Cela ne veut pas dire que toute planification et toute forme de rationalité stratégique et économique sont absentes dans les PME. Ce que la littérature nous permet d'avancer, c'est que pour pouvoir mieux expliquer la performance des entreprises conjointes, il faudrait connaître non seulement les objectifs préalables des partenaires, mais aussi leur capacité réelle de s'adapter l'un à l'autre une fois l'opération conjointe lancée.

En étudiant comment l'information est échangée entre les partenaires en cours d'opération, nous aurions un moyen d'évaluer cette capacité d'adaptation mutuelle, ou ce que certains auteurs préfèrent appeler capacité de coordination (Richardson, 1972). Coordination non seulement au plan des objectifs stratégiques et opérationnels, mais aussi au plan culturel et social.

Il y a quelques auteurs qui, en se basant sur l'expérience vécue dans les PME opérant dans les pays en développement, apportent des observations qui peuvent nous servir à isoler certaines dimensions du processus d'échange d'information sur lesquelles la plupart des PME des

pays en développement semblent se comporter différemment des PME occidentales. Ces dimensions sont: le synchronisme des échanges (dimension de temps); le degré d'ouverture et d'adaptation des partenaires face à l'échange d'information et le degré d'opportunisme ou d'honnêteté dans les échanges d'information. Il faut demeurer prudent face à ces observations qui ont une portée très générale. Dans la pratique, il se peut qu'un bon nombre de PME des deux camps se ressemblent sur certaines de ces dimensions.

2.3.5.1 Le synchronisme des échanges (dimension de temps)

Delalande (1989) rapporte que des entreprises conjointes dans les pays en développement ont connu des crises graves parce que l'information d'un des partenaires fut trop tardive et que celui-ci pensa qu'on lui avait délibérément caché une information.

La différence de conception du temps entre la plupart des pays industrialisés et une bonne partie des pays en développement a été constatée à maintes reprises (Austin, 1990; Harris et Moran, 1987). La notion de ponctualité et de respect des délais prévus serait moins importante dans plusieurs pays en développement. Cela crée des difficultés aux managers occidentaux désireux de planifier et de rencontrer des délais de production ou de livraison. Les informations seraient également plus lentes à circuler à travers les différents paliers de

l'organisation. Cette difficulté serait due non seulement à la conception différente du temps dans les pays en développement, mais aussi à la conception différente de l'autorité au sein des entreprises, ainsi qu'au degré moindre d'ouverture face à l'échange d'information.

2.3.5.2 Le degré d'ouverture et d'adaptation des partenaires face à l'échange d'information

Des carences sérieuses dans la circulation de l'information interne sont rapportées dans des études portant sur les entreprises africaines en général, et arabes en particulier (D'Iribarne, 1990, El Alami, 1987; Al Faleh, 1987). L'information dans les entreprises de ces pays semble être concentrée entre les mains du "Patron" (chef d'entreprise) ou de quelques hauts dirigeants, souvent membres de la même famille. Le contrôle du chef d'entreprise semble plus grand que dans les PME occidentales. L'information provenant des autres membres de l'entreprise y compris les cadres, ne se rend que très rarement au "Patron" par crainte de conflits avec de dernier; on se contente de lui obéir plutôt que d'interagir avec lui. La structure des entreprises serait donc plus hiérarchisée et autoritaire qu'égalitaire.

Quand à l'information externe, que ce soit à-propos des marchés, de la technologie ou autres, elle semble difficile à obtenir dans les pays en développement à cause surtout du manque d'infrastructures pouvant

permettre une collecte fiable et une diffusion adéquate de l'information. Face à la possibilité d'échanger des informations avec d'autres firmes pour pallier à ce manque d'infrastructures, les entrepreneurs seraient méfiants et peu attirés par les possibilités de former des réseaux ou un partenariat. El Alami (1987) rapporte qu'en Afrique "l'association en affaires n'est pas bien vécue tellement les relations des associés entre eux et leurs relations avec l'entreprise sont personnalisées" (p. 55). Al Faleh (1987) parle de "systèmes d'informations fermés" dans le cas des entreprises des pays arabes, tellement la méfiance est grande envers les autres entreprises.

Si ces conditions prévalent effectivement dans l'entreprise-partenaire, l'entrepreneur occidental devra se montrer "diplomate" dans sa façon d'acquérir des informations, et aussi dans sa façon d'en donner. En se montrant trop direct, trop spontané ou encore trop axé sur l'efficacité en matière de temps, l'entrepreneur occidental peut paraître arrogant aux yeux de son partenaire du pays en développement. Delalande (1989), dans une étude sur les PME conjointes en Afrique, souligne le fait que les partenaires des pays en développement reprochent souvent à leurs partenaires occidentaux leur "arrogance technique et leur suffisance intellectuelle":

"Parce qu'il vient d'une culture industrielle développée, l'occidental est tenté d'estimer sans discussion que ses solutions technologiques sont les bonnes, ce qui est souvent contestable. Dans les débats sur la conduite de l'entreprise conjointe, il tente trop souvent d'imposer son point de vue

plutôt que de le négociier suivant l'adage "c'est à prendre ou à laisser et si vous ne prenez pas je m'en vais." (p. 292)

Si le partenaire canadien juge que son partenaire du pays en développement ne lui fournit pas suffisamment d'informations, et que le partenaire du pays en développement juge au contraire que son vis-à-vis lui fournit des ordres plutôt que des informations, des conflits peuvent survenir. Ces conflits peuvent être particulièrement dommageables dans le cas des PME puisque selon les résultats obtenus par Niosi et Rivard (1990), c'est surtout un savoir-faire non-codifié qui est échangé par les PME canadiennes dans les pays en développement. Par "savoir faire non-codifié", il faut entendre les informations spécifiques à l'entreprise et l'expertise acquise au fil des ans dans une entreprise et qui ne peuvent être transférées à une autre entreprise uniquement par le biais d'instructions écrites par exemple dans un contrat; les membres de l'entreprise qui possèdent ce type d'expertise doivent alors l'enseigner aux employés de l'autre entreprise. Un exemple de connaissance tacite ou non codifiée serait celle que les membres d'une entreprise ont à propos de l'environnement local, ou encore à propos de la fabrication d'un produit hautement différencié. Un exemple d'informations plus facilement codifiables serait la recette de fabrication d'une bière.

2.3.5.3 Le degré d'opportunisme ou d'honnêteté dans les échanges d'information

Les valeurs collectives semblent plus fortes que les valeurs individuelles dans plusieurs pays en développement. La circulation d'information, de même que la fiabilité des informations et des comportements seraient beaucoup plus grandes au sein des petites collectivités que sont la famille au sens très large et le clan ou groupe ethnique ou religieux auquel on appartient. En-dehors de ces petites collectivités, l'étranger devrait, selon certains auteurs, faire preuve de patience et de prudence du moins dans ses premiers contacts avec un partenaire éventuel.

Guéneau (1986) souligne le problème de la conception particulière de l'honnêteté dans les relations d'affaires en Afrique. L'honnêteté serait très importante entre membres d'une même famille et d'un même clan ou groupe. Par contre, cette valeur serait beaucoup moins importante, voire même dénigrée, lorsqu'il s'agit de transiger avec des membres d'un autre groupe social ou ethnique:

"En Afrique, les nationaux considèrent souvent la malhonnêteté professionnelle comme une preuve d'intelligence. Si l'honnêteté envers la famille et le village est reconnue et respectée, l'intégrité d'un homme dans son travail n'est pas considérée comme une qualité... Le public semble envisager la tromperie comme indissolublement liée au commerce et aux échanges" (p. 48).

Il faut évidemment éviter de généraliser, ou encore de juger les comportements des gens d'affaires des pays en développement uniquement sous l'angle de notre morale occidentale. Les comportements opportunistes constituent un risque peu importe le pays où l'on investit. Cependant, la forme que prennent ces comportements peut différer d'une culture à l'autre. Ce qu'il faut retenir, c'est que les valeurs de la famille entendue dans son sens le plus large, et du clan ou de la tribu semblent encore selon les auteurs dominer la gestion des entreprises dans les pays en développement: les entrepreneurs en général semblent attacher plus d'importance au respect de ces valeurs qu'à la croissance de l'entreprise par l'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles. Cependant on note l'émergence, dans certains de ces pays, d'une nouvelle classe d'entrepreneurs plus motivés à dépasser ces valeurs et à acquérir de nouvelles connaissances et une plus forte croissance (Delalande, 1987).

2.3.6 Le contenu des informations échangées et le processus d'échange d'information: leur relation hypothétique avec la performance des entreprises conjointes

En nous basant sur les arguments présentés dans les sections 2.3.4 et 2.3.5, nous pouvons supposer que les deux dimensions du partage d'information, soit le contenu des informations échangées et le processus d'échange, doivent être évaluées dans une étude comme celle-ci. Le contenu réfère aux domaines d'échange d'information jugés importants

par les partenaires; parmi ces domaines, on peut citer l'environnement d'affaires, l'environnement politique, les aspects de production, de technologie, de marketing, etc. En connaissant ces domaines, le chercheur serait davantage en mesure d'estimer le degré d'importance globale attachée par les partenaires à l'échange d'information. Par exemple, si le seul domaine d'échange d'information jugé important est celui des résultats financiers, et que les partenaires se rencontrent une ou deux fois par année pour en discuter, on peut estimer que l'importance attachée à l'échange d'information est faible. Le processus d'échange d'information réfère à la qualité des interactions qui s'établissent entre les partenaires. Est-ce que ces interactions sont jugées satisfaisantes ou non par les partenaires?

En nous référant toujours à ce qui a été avancé dans les deux sections précédentes, on pourrait supposer que lorsque le partage d'information est jugé important et satisfaisant par les deux partenaires, la performance sera jugée satisfaisante par ces mêmes partenaires. Par contre, lorsque le partage d'information est jugé peu important ou peu satisfaisant par l'un des partenaires ou par les deux partenaires, la performance sera évaluée comme peu satisfaisante par au moins un des partenaires.

Il est important de rappeler que nous parlons de relation entre les deux variables de partage d'information et de performance, et non pas de

lien causal. Une des raisons qui font que nous ne pouvons invoquer de lien causal entre ces deux variables, est d'ordre méthodologique. Dans les études recensées plus haut, de même que dans la présente étude, nos moyens de contrôler ou même d'évaluer les autres variables qui peuvent également être en relation avec la performance sont limités. Par ailleurs, même si nous disposions de tels moyens, nous pouvons nous demander si nous arriverions à établir un tel lien causal, tant le nombre de variables pouvant influencer la performance des entreprises est élevée (voir la recension de la documentation effectuée par Capon et al., 1990). Par exemple, le degré de concentration du secteur où opère l'entreprise, l'investissement initial en capital, les dépenses faites pour la recherche et le développement, la qualité des produits et des services sont toutes des variables qui sont fréquemment reliées à la performance.

Nous devons également nous poser la question suivante. Comment une variable comme le partage d'information peut-elle influencer la performance des entreprises conjointes? S'agit-il d'un lien relationnel direct entre ces deux variables, ou bien est-ce que le partage d'information agit d'abord sur d'autres variables qui à leur tour agissent sur la performance?

La suite de cette recension de la documentation nous permettra d'identifier trois variables qui peuvent relier le partage d'information à la performance.

La première de ces variables est la diminution des coûts de transaction. Nous l'aborderons dans la section 2.3.7.

La deuxième est l'augmentation des effets de synergie, et la littérature pertinente à cette variable sera recensée dans la section 2.3.8.

Dans la section 2.3.9, nous verrons qu'une troisième variables intermédiaire —la forme de contrôle managérial— pourrait agir de la façon suivante:

- Un mode de contrôle managérial partagé favoriserait la réduction des coûts de transaction, l'augmentation des effets de synergie et une meilleure performance de l'entreprise conjointe.
- Un mode de contrôle managérial dominant aurait l'effet contraire sur les variables de coûts de transaction, d'effets de synergie et de performance.

Un des facteurs qui favorisait le partage du contrôle managérial est le fait que les partenaires jugent important et satisfaisant leur façon de partager les informations. Il y aurait ainsi une relation entre le partage d'information, la forme de contrôle managérial, les coûts de transaction, les effets de synergie et la performance des entreprises conjointes. Cette

série de relations hypothétiques sera élaborée dans les trois prochaines sections. Dans la section 2.4, nous intégrerons ces relations hypothétiques dans le schéma théorique de base de notre recherche.

2.3.7 Le partage de l'information comme moyen de diminuer les coûts de transactions

La difficulté pour les entreprises des pays industrialisés d'acquérir des informations solides sur l'environnement des pays en développement, ainsi que la possibilité de comportements opportunistes de la part des firmes de ces pays avec lesquelles il faut transiger, font que les coûts de transaction seraient au départ élevés pour les entreprises désireuses d'investir dans les pays en développement (Austin, 1990). Quant aux entreprises des pays en développement, même si les coûts de transaction ont très rarement été étudiés dans leur cas, on peut supposer que les coûts d'acquisition d'information externe, en particulier l'information technologique, sont au départ élevés. De plus, la crainte de comportements opportunistes lors de transactions inter-firmes semblerait assez répandue dans ces pays selon les auteurs mentionnés plus haut. La diminution des coûts de transactions serait donc un objectif important pour les firmes des deux camps.

En partageant l'information de façon adéquate, les partenaires d'une entreprise conjointe trouveraient une façon relativement efficiente

de diminuer les coûts de transaction. Cette diminution pourrait donc être considérée comme une variable intermédiaire entre le partage d'information et la performance des entreprises conjointes.

Beamish et Banks (1987), de même que Hennart (1988), ont interprété les résultats obtenus précédemment par Beamish (1984) à la lumière de la théorie des coûts de transaction de Williamson. Le partenariat selon eux permettrait une économie de coûts de transaction par l'obtention d'informations sur le marché visé, particulièrement les informations tacites.

Selon la théorie de Williamson (1981; 1985), les entreprises décideraient de transiger entre elles sur la base des deux critères suivants:

1. La minimisation des coûts de production.
2. La minimisation des coûts de transaction.

Les coûts de transaction sont de nature très diversifiée. Williamson ne les définit malheureusement pas mais les illustre à l'aide de nombreux exemples. Nous pouvons les regrouper de la façon suivante:

1. Les coûts "ex ante" entraînés par l'écriture de contrats ou les ententes préalables entre les parties.

2. Les coûts "ex post" suivants:

- Les coûts d'application des contrats (surveillance, etc).
- Les coûts de coordination entre les parties impliquées pour ce qui est des aspects de gestion non inclus dans le contrat.
- Les coûts d'acquisition d'information (sur le marché, sur l'environnement du pays hôte, ou sur la technologie).

C'est la comparaison entre les coûts de production et les différents coûts de transaction qui déterminera si l'entreprise utilisera ses propres ressources interne plutôt que des ressources externes pour desservir un marché étranger. Dans son processus de décision, elle sera influencée notamment par les deux facteurs humains suivants⁴:

1. La rationalité limitée: l'être humain a une capacité limitée d'emmagasiner et de d'utiliser l'information. Les individus dans les organisations n'ont donc pas une information

⁴ D'autres facteurs reliés à l'environnement entrent également en ligne de compte selon Williamson

complète leur permettant de prendre des décisions d'une manière totalement rationnelle.

2. La probabilité de comportements opportunistes dans les organisations avec lesquelles on désire transiger. Par comportements opportunistes, il faut entendre des comportements qui font appel à la tromperie, au mensonge, aux promesses fausses ou à d'autres formes de malhonnêteté.

Dans le but de réduire l'incertitude liée au manque d'information, une entreprise peut décider d'assumer elle-même toutes les étapes nécessaires à son implantation sur un marché étranger, même si cette alternative s'avère à court terme plus dispendieuse que l'alternative d'une coalition avec une firme étrangère. Pourquoi? Parce que les coûts de transaction seraient plus élevés dans le cas d'une coalition. Par ailleurs, si l'alternative de la coalition est choisie, l'entreprise devra tenir compte de la possibilité de comportements opportunistes de la part du partenaire. Les contrats entre les partenaires ne peuvent éliminer complètement les risques de tromperie de la part d'un partenaire qui pourrait par exemple utiliser à son avantage les informations reçues dans le cadre d'une entreprise conjointe. Ce partenaire pourrait alors devenir un concurrent redoutable.

Dans leur tentative d'application de la théorie de Williamson aux entreprises conjointes, Beamish et Banks (1987) ont tenu compte de ce facteur de fuite possible d'information. L'entreprise doit se protéger de différentes façon contre cette possibilité soit en tentant de garder pour elle les informations qu'elle juge cruciales au point de vue concurrentiel, soit en prévoyant des conséquences négatives en cas d'abus du partenaire. Le partage d'information avec un partenaire amène donc non seulement une possibilité d'économie de coûts d'acquisition d'information, mais aussi une possibilité d'augmentation des coûts liés à la protection contre les fuites d'information.

Une autre forme de coûts de transaction dont ne parlent pas Beamish et Banks (1987) ni Hennart (1988), ce sont les coûts de coordination entre les partenaires. La nécessité pour les partenaires de se coordonner quant à leurs façons de gérer est une source importante de difficultés dans les entreprises conjointes (Contractor et Lorange, 1988). Ces coûts devraient eux aussi être minimisés.

L'approche de Williamson, malgré ses imprécisions quant à la nature même des coûts de transaction, fournit des dimensions sur lesquelles il serait intéressant d'évaluer les partenaires d'une entreprise conjointe. Est-ce que ces dimensions —que ce soit la minimisation des coûts d'acquisition d'information, ou la minimisation des coûts de protection des informations confidentielles, ou encore la minimisation des

coûts de coordination— serviraient de liens entre les modalités de partage d'information et la performance des entreprises conjointes? Un partage d'information jugé satisfaisant et utile par les deux parties amènerait-il une réduction dans ces trois types de coûts de transaction, ce qui améliorerait la performance de l'entreprise conjointe?

Même si de tels liens peuvent apparaître plausibles, leur vérification empirique exige que nous tentions de solutionner le problème de l'opérationnalisation des coûts de transaction. En effet, alors que les coûts de production peuvent être calculés de façon assez claire, les coûts de transaction doivent être évalués de façon indirecte. Une entreprise ne peut évidemment pas estimer directement ce qu'il lui en coûte financièrement pour acquérir des informations ou encore se coordonner avec son partenaire. Une bonne part de subjectivité entre dans l'estimation des coûts de transaction. En invoquant les facteurs humains de rationalité limitée et d'opportunisme dans le processus de prise de décisions, Williamson déborde le cadre de l'analyse économique stricte et oblige le chercheur à recourir à des outils de mesure autres que financiers ou économiques. Comment alors mesurer les coûts de transaction?

La méthode préconisée par Williamson consiste à interpréter le processus de prise de décision chez le gestionnaire qui doit choisir la plus efficiente des possibilités qui s'offrent à lui (ex.: l'intégration verticale versus la coalition). C'est la méthode d'évaluation économique

comparative". Par exemple, un gestionnaire préférera l'alternative de l'intégration verticale s'il juge celle-ci plus efficiente que la coalition en terme par exemple d'économie sur les coûts entraînés par la probabilité de comportements opportunistes chez les partenaires. Cette méthode présuppose d'abord que le gestionnaire compare les avantages et inconvénients de chaque alternative de façon concurrente ou statique; et ensuite elle présuppose que seul le critère d'efficience économique est pris en considération par le gestionnaire.

Or, en ce qui concerne la première supposition, il semble qu'elle puisse difficilement s'appliquer à une majorité de PME. L'approche incrémentale dont nous parlions plus haut (voir section 2.3.5) semble caractériser un bon nombre de PME. Plutôt que d'évaluer les diverses possibilités en même temps selon la logique de la planification (i.e.: cueillette préalable d'informations sur les alternatives, évaluation des avantages et inconvénients de chacune d'entre elles, et choix rationnel) un bon nombre de PME utiliseraient plutôt une démarche séquentielle et dynamique qui les amènerait à opter d'abord pour ce qui leur apparaît être une opportunité intéressante et abordable, puis à faire leur propre expérience de ce qui leur réussit ou non. Ce type d'approche utilisé par les PME a été vérifié empiriquement en ce qui concerne l'exportation (Chénier et Prince, 1990).

Avec ce type d'approche incrémental ou séquentiel, il est difficile d'assumer que l'efficacité économique est le seul critère utilisé ou le seul objectif visé par le décideur. Ce n'est peut-être qu'un des objectifs visés comme le souligne Mintzberg (1983); d'autres objectifs peuvent également être visés comme l'acquisition d'un plus grand contrôle ou d'un pouvoir accru sur l'environnement. En fait, l'efficacité est peut-être davantage une contrainte qu'un objectif final pour beaucoup d'entreprises. Celles-ci n'ont pas d'autre choix que de devenir de plus en plus efficaces si elles veulent survivre. Une fois que cette contrainte est respectée, il serait important, comme le suggère Mintzberg, de sortir du champ de l'analyse économique et financière pour tenter de savoir quels peuvent être les autres types de coûts et bénéfices importants pour l'entreprise (coûts et bénéfices humains et sociaux par exemple).

Ces remarques nous amènent à envisager la démarche suivante en ce qui a trait à l'opérationnalisation des coûts de transaction (cette démarche sera davantage élaborée dans la section "méthodologie"). Tout d'abord, l'on pourrait demander aux partenaires d'évaluer subjectivement les coûts reliés soit à l'acquisition d'information auprès du partenaire, soit à la fourniture d'information. Dans le cas de la fourniture d'information, y a-t-il des coûts reliés au fait de se protéger contre des comportements opportunistes chez le partenaire? Enfin, les coûts de coordination seraient également évalués. Ce pourraient être des coûts en argent, en temps, en efforts personnels, ou d'autres types de coûts qu'il faudrait trouver avec

les répondants. Ensuite, l'évaluation de ces coûts devrait se faire de façon à nous donner un bon aperçu de l'évolution de ces différents coûts dans le temps: y a-t-il diminution des coûts de transaction au fur et à mesure que l'entreprise conjointe opère?

2.3.8 Le partage de l'information comme moyen d'augmenter les effets de synergie

Quels sont les bénéfices que retirent les partenaires d'une entreprise conjointe? Nous ne parlons pas seulement de bénéfices financiers, mais aussi des autres formes possibles de bénéfices (ex.: expérience sur les marchés internationaux, expertise technologique, etc.).

Dans la section 2.3.3, nous avons cité quelques auteurs qui ont tenté de schématiser les coûts et bénéfices des alliances stratégiques. Shan (1990) a fait une brève revue de ces bénéfices potentiels ou effets de synergie résultant des alliances stratégiques. Ces effets de synergie seraient de formes variées:

- Le partage des risques;
- Les économies d'échelle;
- La rationalisation de la production;
- La convergence des technologies

- L'apprentissage organisationnel ou le transfert de connaissances tacites;
- Le transfert d'habiletés organisationnelles;
- Le partage d'expériences et de réputation.

Selon Shan, les alliances stratégiques «synchronisent les intérêts des partenaires et entraînent des synergies interfirmes» (p. 130).

Ces effets de synergie hypothétiques constitueraient un ajout, ou comme Jarillo (1988) le mentionne, une «création de valeur conjointe», par rapport à la réduction des coûts de transaction. Cette réduction des coûts de transaction constituerait une condition préalable pour pouvoir ensuite bénéficier des effets de synergie. Autrement dit, plus les partenaires apprennent à transiger entre eux de façon harmonieuse et coordonnée, plus ils bénéficieraient de la mise en commun de leurs ressources, que ce soit les ressources de production, de distribution, de recherche et développement ou autres.

Théoriquement, la synergie est «la situation par laquelle la coopération de deux ou plusieurs organisations produit un effet combiné qui est plus grand que ce qui aurait été obtenu par la somme des entités séparées» (Start, 1991). Mais comment opérationnaliser ce concept? C'est dans le domaine des fusions d'entreprises que nous pouvons retrouver des définitions opérationnelles de la synergie. D'ailleurs ce concept a surtout

été étudié en rapport avec les fusions. Bien entendu, une fusion d'entreprises est fort différente d'une entreprise conjointe. Dans ce dernier cas, c'est un projet spécifique qui est partagé par les deux firmes, comme par exemple le développement d'un nouveau produit. Les deux firmes demeurent tout à fait autonomes. Alors qu'une fusion implique la vente complète d'une firme à une autre firme dans le but de créer une nouvelle firme plus grosse. Néanmoins, l'étude des effets de synergie lors des fusions peut nous aider à mieux définir opérationnellement les effets de synergie dans les entreprises conjointes.

Steiner (1975), dans son modèle explicatif sur les fusions d'entreprises, propose d'utiliser la valeur accordée par le marché aux actions de la nouvelle compagnie issue d'une fusion pour mesurer l'effet de synergie. En connaissant cette valeur, on peut calculer un coefficient de synergisme, que Steiner a appelé «alpha». La valeur d'alpha augmentera selon la perception qu'auront les investisseurs de la valeur de la nouvelle entité fusionnée. Pour les détenteurs d'actions des deux anciennes entités, l'effet de synergie se traduira par des «retours anormalement élevés» («abnormal market returns»). À ce moment-là, les investisseurs auront évalué, selon Steiner, que les bénéfices ou effets de synergie créés par la fusion auront été supérieurs aux coûts de transaction.

L'utilisation des valeurs boursières pour mesurer l'effet de synergie est maintenant devenue courante. Mais cela n'est possible que pour les

grandes entreprises inscrites en bourse. Pour la plupart des PME qui, elles, ne sont pas inscrites en bourse, il faut trouver une autre méthode d'évaluation.

Afin de bâtir une telle méthode, l'étude de Koh et Venkatraman (1991) sur les «retours anormalement élevés» lors de l'annonce de projets d'entreprises conjointes, peut nous être particulièrement utile. Dans cette étude, les auteurs ont calculé le coefficient de corrélation entre d'une part les évaluations subjectives faites par les gestionnaires des firmes-partenaires quant aux bénéfices créés par l'entreprise conjointe dans des fonctions comme la production, le marketing et la finance, et d'autre part les «retours anormalement élevés». Ce coefficient de corrélation était positif ($p. < .01$). Ce résultat nous encourage à utiliser une méthode d'évaluation subjective des effets de synergie créés par les entreprises conjointes, tout comme c'était le cas pour l'évaluation des coûts de transaction. De fait, considérant les difficultés auxquelles se sont heurtés Koh et Venkatraman quant à l'interprétation des changements dans les valeurs boursières à la suite de l'annonce de projets d'entreprises conjointes, on peut se demander si une méthode d'évaluation subjective n'est pas plus appropriée dans ce cas-ci qu'une méthode plus objective.

Le recours à des évaluations subjectives pourrait nous permettre de savoir si les répondants perçoivent d'autres types de bénéfices que les bénéfices économiques. Par exemple, Datta (1988) suggère que les

principaux bénéficiaires des entreprises conjointes sont politiques; le partenaire du pays où opère l'entreprise conjointe apporte une contribution très importante en terme de relations avec les autorités gouvernementales de son pays.

Différents types d'effets de synergie ont été proposés dans la littérature (Lubatkin, 1983). Plusieurs classifications ont été fournies, mais il nous semble qu'un certain chevauchement existe entre les différents effets de synergie proposés. Il vaudrait mieux selon nous classer ces effets selon les principales fonctions de l'entreprise (production, marketing, finance, recherche et développement...) Cette classification plus simple aurait l'avantage de regrouper la plupart des effets de synergie identifiés dans la littérature et pourrait servir de point de départ à la construction d'une grille d'évaluation subjective des effets de synergie.

Considérant les nombreuses ressemblances entre les domaines faisant partie de l'évaluation subjective des effets de synergie telle qu'effectuée par Koh et Venkatraman (1991), et ceux faisant partie de l'évaluation subjective de la performance telle qu'effectuée par Geringer et Hébert (1991), on peut s'attendre à ce qu'il y ait une forte relation entre les deux variables. De plus, étant donné que selon les auteurs comme Steiner (1975) et Shan (1990), il y aurait une relation entre la diminution des coûts de transaction et l'augmentation des effets de synergie, on peut émettre l'hypothèse d'une série de relations entre: le partage de

l'information → la réduction des coûts de transaction → les effets de synergie → la performance de l'entreprise conjointe.

Cependant, pour que ces relations puissent se concrétiser, il faut tenir compte d'une autre variable intermédiaire: le contrôle managérial sur l'entreprise conjointe.

2.3.7 Le partage de l'information comme base de partage du contrôle managérial sur l'entreprise conjointe

L'aspect du contrôle sur les décisions à prendre au sein de l'entreprise conjointe a été abordé de façon assez exhaustive dans une recension de la documentation effectuée par Geringer et Hébert (1989). Rappelons que ce contrôle décisionnel n'appartient pas nécessairement au partenaire qui détient les parts les plus nombreuses dans l'entreprise conjointe. Une des questions à laquelle ont tenté de répondre Geringer et Hébert, était la suivante: y a-t-il une relation entre les modalités de partage du contrôle décisionnel dans les entreprises conjointes et la performance de ces entreprises?

Les résultats d'études recensées par Geringer et Hébert sont trop contradictoires pour qu'on puisse répondre à cette question. Ce manque de cohérence dans les résultats peut être bien entendu attribuable au choix d'instruments de mesure de la performance qui variait d'une étude à

l'autre. Mais une autre explication intéressante nous est fournie par les auteurs. C'est que les études effectuées à ce jour ont tenté d'établir une relation directe entre le contrôle et la performance des entreprises conjointes, sans tenir compte d'autres variables qui peuvent influencer cette relation. Par exemple, on peut se demander qu'est-ce qui motive une partenaire à pratiquer une forme de contrôle formelle, bureaucratique ou dominante sur l'entreprise conjointe, alors qu'un autre utilisera une forme plus informelle, plus participative et plus à l'écoute de l'autre partenaire.

Geringer et Hébert (1989) suggèrent de regarder du côté des stratégies et de la structure adoptées par les partenaires afin de mieux comprendre comment chacun d'eux tente de contrôler l'entreprise conjointe. Leur cadre conceptuel est intéressant. Cependant, si l'on veut être plus spécifique, on peut se demander quelle(s) dimension(s) des stratégies et des structures des partenaires a un impact sur le mode de contrôle adopté. Certains résultats de recherche peuvent nous apporter de premiers éléments de réponse.

Ainsi, il semblerait que lorsque les informations à obtenir de la part du partenaire sont nombreuses, ce qui est le cas pour les entreprises conjointes opérant sur des marchés mal connus, le contrôle est alors davantage partagé avec ce partenaire qui connaît mieux son marché et son environnement général. Ce fait a été observé dans les entreprises conjointes implantées au Japon (Hennart, 1988) et dans les pays en

développement (Beamish, 1988). Dans ce dernier cas, le partage du contrôle managérial, basé sur la contribution que chaque partenaire peut apporter en matière d'information, semble davantage favoriser le succès de l'entreprise conjointe qu'une forme de contrôle dominante, où c'est par exemple l'entreprise occidentale qui prend la majorité des décisions. Il semble donc que dans les pays en développement, contrairement à ce qui semble se passer dans les pays industrialisés (voir Killing, 1982), la forme de contrôle dominante soit moins efficace que la forme partagée, même si, à première vue, le fait d'être seul à assumer le pouvoir de décision peut apparaître plus efficace que le fait de devoir négocier constamment avec un partenaire (économie de négociation). C'est que cette économie de négociation, dans les pays en développement, semble se faire au détriment des autres formes d'économie de coûts de transaction dont nous avons parlé plus haut, et qui seraient à plus long terme bénéfiques à l'entreprise.

De son côté, Crevier (1989) ne fait pas de distinction entre les entreprises conjointes dans les pays industrialisés et celles opérant dans les pays en développement. Dans les deux cas, un consensus entre les partenaires dans toutes les décisions concernant l'entreprise conjointe est nécessaire. Sinon l'insatisfaction d'un des partenaires peut amener progressivement l'échec de l'entreprise.

Il nous faudrait donc tenir compte des modalités de contrôle décisionnel ou managérial adoptées par les partenaires dans la formulation

de notre série de relations hypothétiques. Ces modalités de contrôle semblent agir sur la réduction des coûts de transaction. Un mode de contrôle partagé favoriserait cette réduction tandis qu'un mode dominant entraînerait une réduction moindre. Un des facteurs qui favorisait le partage du contrôle managérial, c'est le fait que les partenaires jugent important et satisfaisant leur façon de partager les informations. En retour, il faut que le flux d'informations, ne soit pas diminué par une décision préalable des partenaires d'adopter un mode de contrôle dominant. S'il n'y a qu'un des partenaires qui prend la majorité des décisions, on peut s'attendre à ce que les autres partenaires passifs investissent moins de temps et d'efforts dans le processus de communication au sein de la coentreprise. Il se peut également que même dans les cas où il est prévu que la coentreprise doivent être gérée de façon conjointe, l'un des partenaires ou plusieurs des partenaires aient des difficultés sérieuses à partager le contrôle, ce qui risque à la longue de créer un climat peu propice à l'échange d'informations.

La relation entre le partage d'information et le mode de contrôle managérial en serait donc une bidirectionnelle. Nous aurions donc:

Hypothèse 1-a: Partage de l'information évalué comme important et satisfaisant par les deux partenaires ↔ contrôle managérial partagé → forte réduction des coûts de

transaction → effets élevés de synergie → bonne performance de l'entreprise conjointe.

Hypothèse 1-b: Partage de l'information évalué comme peu important ou non satisfaisant par l'un des partenaires ou par les deux partenaires ↔ contrôle managérial dominant → faible réduction des coûts de transaction → peu d'effets de synergie → faible performance de l'entreprise conjointe.

Il nous faut préciser que ces relations hypothétiques doivent selon nous être considérées à l'intérieur d'un ensemble, d'un système qui tient compte de l'environnement et du temps. On peut s'attendre à ce qu'à la suite de l'évaluation de sa performance, chaque partenaire soit amené à réévaluer sa position en matière d'échange d'information. Autrement dit, nos séries de relations hypothétiques forment des boucles plutôt que des lignes droites (voir description de notre schéma théorique à la section 2.4). On peut d'attendre à ce que des changements se produisent au fil du temps quant au partage de l'information et au type de contrôle (partagé ou dominant) exercé sur l'entreprise conjointe. Cet effet de rétroaction est important à retenir, car il peut nous éviter de commettre l'erreur que nous reprochions plus haut à Beamish quand celui-ci voyait dans la relation entre l'échange d'information et la performance uniquement un lien unidirectionnel.

Voyons comment ces hypothèses, basées sur des études effectuées en bonne partie auprès de grandes entreprises, peuvent s'appliquer dans le cas des PME. Que savons-nous des PME en ce qui a trait au partage de l'information, ou encore à leurs habitudes de contrôle lorsqu'elles établissent des liens avec d'autres entreprises?

2.3.10 Le partage de l'information et le contrôle managérial dans les PME

Parmi les caractéristiques attribuées aux PME, celle du contrôle personnel de la gestion de l'entreprise de la part des propriétaires-dirigeants revient fréquemment (Julien et Marchesnay, 1988, p. 57). De plus, on peut retenir comme autres caractéristiques décrites par Julien et Marchesnay: un système d'information interne et externe simple, un processus de décision fonctionnant suivant le schéma intuition - décision - action, et la recherche d'un environnement stable. On pourrait ajouter aussi en nous basant sur ces caractéristiques: la souplesse et la capacité d'interagir assez rapidement avec l'environnement, du moins tant que l'entreprise n'a pas atteint une certaine taille qui l'oblige à se restructurer.

Le contrôle personnel sur la gestion et la souplesse de ces entreprises sont deux caractéristiques qui, loin d'être contradictoires comme elles peuvent apparaître au premier abord, apparaissent plutôt comme des compléments qui permettent à l'entrepreneur de réagir

rapidement aux changements dans l'environnement et même d'exercer un certain contrôle sur l'environnement. De même en «personnalisant» son mode de gestion, l'entrepreneur se donne une structure d'entreprise simple, peu formelle et peu bureaucratisée, où l'information interne et externe circule facilement, et où la coordination avec les entreprises environnantes (e.g.: fournisseurs, acheteurs) peut être plus facile à assurer.

Cette hypothèse d'un système d'information externe simple et d'une coordination facile avec les entreprises environnantes explique peut-être le succès de la stratégie de réseau lorsqu'elle est adoptée par les PME. En effet, une relation assez étroite semble exister entre l'adoption d'une telle stratégie, sous forme par exemple d'ententes de sous-traitance, ou d'ententes de producteur - distributeur, et la performance des PME (Filion, 1985).

Une question se pose cependant concernant le processus par lequel les PME, par rapport aux grandes entreprises, en viennent à partager l'information avec des partenaires et à coopérer à l'intérieur d'alliances comme les entreprises conjointes. Y a-t-il une différence quant à ce processus entre les PME et les grandes entreprises?

La littérature nous fournit des indications à l'effet qu'une telle différence existe. Marchesnay et Julien (1989) ont déjà décrit l'approche

des PME comme étant davantage «incrémentale» que rationnelle. C'est-à-dire que plutôt que de recourir à des mécanismes formels et élaborés et d'acquisition d'information et de planification, elles préfèrent recourir à l'intuition et à l'action afin de progressivement acquérir les informations dont elles ont besoin. Il s'agit d'une démarche par petits pas, où les échanges personnels (avec les fournisseurs, les divers consultants, etc.) sont préférés aux sources d'information formelles ou écrites (Schafer, 1990). D'autres auteurs ont confirmé empiriquement cette préférence des PME pour l'approche incrémentale d'acquisition d'information (Rice et Hamilton 1979; Smith et al., 1988). On peut penser que l'échange d'information entre les PME-partenaires d'une entreprise conjointe se fera davantage selon ce modèle incrémental que selon le modèle rationnel.

Il serait intéressant de savoir comment réagissent les PME-partenaires lorsque l'échange d'information devient moins important ou moins satisfaisant. L'on pourrait comparer les PME et les grandes entreprises quant à l'utilisation qu'elles font des deux possibilités suivantes: le recours à un mode de contrôle plus formel et dominant sur l'entreprise conjointe, ou le recours à des solutions alternatives, plus souples et moins formelles.

Quelques études empiriques ont démontré que les PME-partenaires ne sont pas plus portés à adopter un mode de contrôle formel et légaliste dans les relations avec des partenaires que dans leur gestion interne. Voir

à l'application rigoureuse de contrats entraîne des coûts élevés de transaction qui sont à l'opposé de ce que ces entreprises recherchent, à savoir à simplicité et les coûts minimales d'information et de coordination. Larson (1990), dans une étude de cas portant sur quatre PME impliquées dans de telles relations de partenariat, rapporte que les contrats formels sont secondaires pour ces PME et ne servent qu'à définir le cadre très général des échanges —lorsque ces contrats existent, ce qui n'est pas toujours le cas. C'est par l'échange graduel d'informations et le climat de confiance qui en résulte que ces réseaux sont bâtis. Il aurait été intéressant que l'auteur aborde l'aspect du contrôle managérial dans les cas où l'échange d'information est insuffisant pour permettre un partage satisfaisant de ce contrôle.

Une étude effectuée par Gales et Blackburn (1990) confirme la priorité accordée par les PME à l'échange d'informations dans leurs relations avec leurs partenaires. Cet échange d'informations est en fait considéré par ces auteurs comme un moyen de contrôle indirect, par opposition à une forme de contrôle plus directe comme l'achat d'actions de l'entreprise-partenaire.

Ces observations et ces résultats nous amènent à penser que les PME auront moins recours que les grandes entreprises au mode de contrôle managérial formel et dominant. Notre deuxième hypothèse serait donc la suivante:

Lorsque l'échange d'information est évalué comme non important ou non satisfaisant, les PME-partenaires auront moins recours que les grandes entreprises partenaires à un mode de contrôle formel et dominant sur l'entreprise conjointe. Des solutions alternatives seront alors recherchées.

2.4 Présentation du schéma théorique de la présente recherche

Nous avons voulu intégrer dans notre schéma non seulement les variables proposées dans la littérature sur les entreprises conjointes, mais aussi les groupes de variables importantes en ce qui a trait aux PME en général. À cet égard, les variables environnementales, peu explicitées dans la littérature sur les entreprises conjointes, méritent d'être intégrées dans notre schéma, de même que les caractéristiques des entreprises. Les PME, en effet, sont loin de constituer un groupe homogène, malgré les caractéristiques que bon nombre d'entre elles semblent partager. Il vaut mieux les considérer comme variant sur un continuum selon plusieurs dimensions (Julien, 1990).

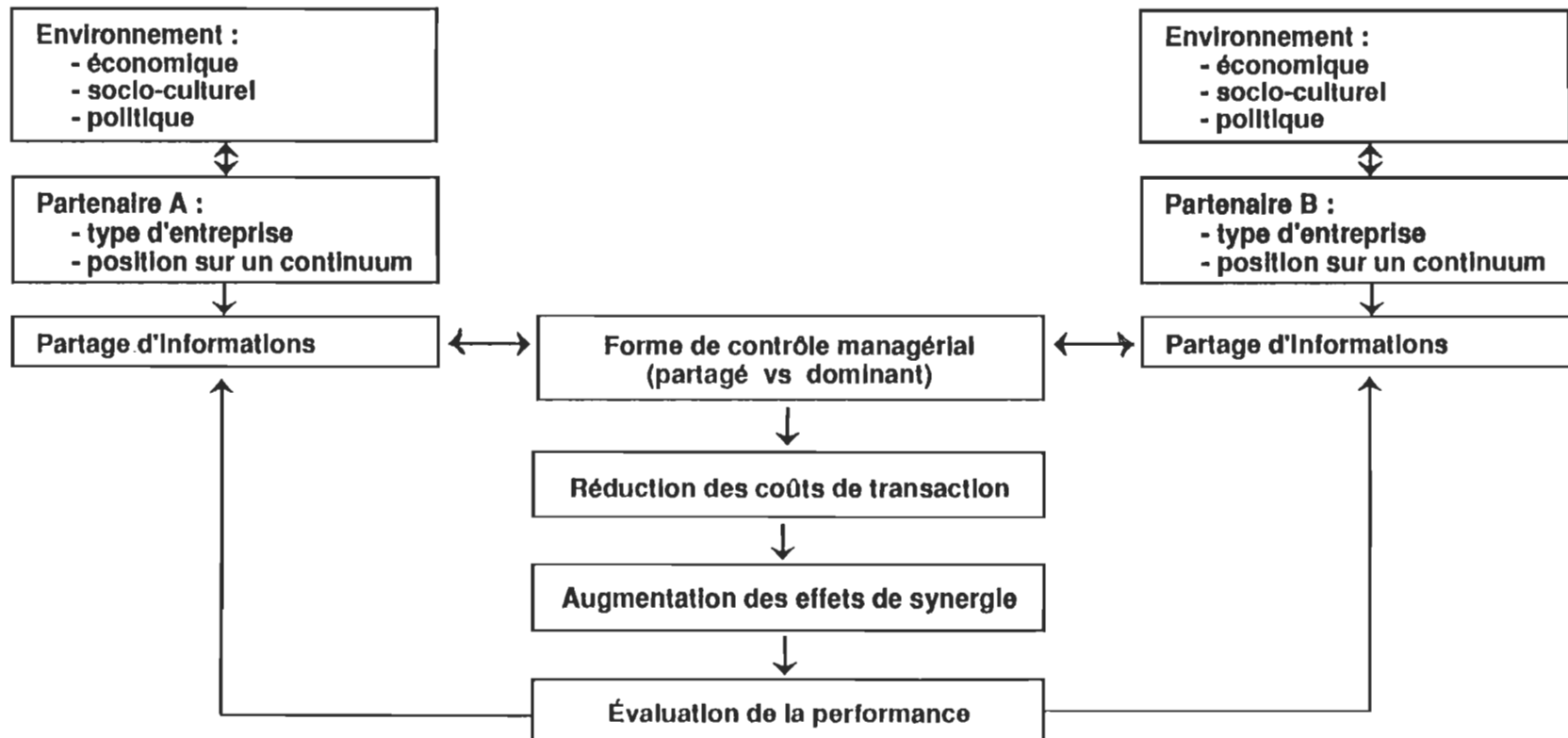
La relation entre l'environnement et les caractéristiques des entreprises en est une bidirectionnelle ou interactive selon notre modèle. L'entreprise n'est pas là uniquement pour subir les influences de

l'environnement; elle peut et même elle doit en retour apprendre à contrôler des aspects importants de cet environnement.

Les autres relations découlent des hypothèses que nous avons déjà émises plus haut. Il faut bien comprendre encore une fois qu'il s'agit d'un modèle dynamique, où, grâce à l'effet de rétroaction découlant de l'évaluation que font les partenaires quant à la performance de l'entreprise conjointe, il y a réévaluation du partage de l'information.

FIGURE 1

Schéma théorique de la présente étude



3. MÉTHODOLOGIE

3.1 Méthode d'étude

La méthode d'étude retenue devait répondre aux objectifs suivants:

1. Nous permettre d'étudier le phénomène d'interaction entre les partenaires quant à l'échange d'information. De plus, l'évolution dans le temps de ces interactions devrait pouvoir être analysée.
2. Nous permettre d'étudier le phénomène d'interrelation entre la variable indépendante à l'étude (c'est-à-dire l'échange d'information) et les variables intermédiaires qui sont les modalités de contrôle managérial, les coûts de transaction et les effets de synergie.
3. Nous permettre de ne pas isoler le contexte ou l'environnement dans lequel l'entreprise conjointe opère, et les variables internes qui sont spécifiquement visées par la présente étude. Autrement dit nous permettre de recueillir de premiers renseignements sur le contexte interne et externe de l'entreprise. Ces renseignements complémentaires et souvent imprévus que l'on peut recueillir

peuvent nous aider à mieux comprendre, voir à nuancer les interrelations hypothétiques entre les variables étudiées.

La méthode d'étude de cas nous a semblé pouvoir le mieux répondre à nos objectifs. D'autant plus que la population totale d'entreprises conjointes implantées par les PME québécoises dans les pays en développement est encore relativement petite. Nous sommes donc contraints de choisir un nombre réduit d'entreprises conjointes. Dans un tel cas de petit échantillon, les analyses statistiques (ex.: coefficients de corrélation, tests de signification) faites à partir de résultats de questionnaires sont plus difficiles à interpréter.

La méthode d'étude de cas offre par ailleurs suffisamment de flexibilité pour nous permettre d'utiliser différents outils de cueillette de données: outre l'entrevue, l'observation sur le terrain a aussi été employée.

Un des inconvénients de la méthode d'étude de cas, c'est le fait que les analyses quantitatives sont pratiquement impossibles à effectuer. Nous devons donc faire en sorte que les analyses qualitatives des données soient aussi rigoureuses que possible. Au moins deux conditions doivent être respectées pour que ces analyses débordent le simple cadre anecdotique ou «exploratoire» dans lequel certains auteurs veulent cantonner la méthode.

La première condition, c'est que le cadre conceptuel d'où origine l'étude soit suffisamment précis pour que l'on puisse classer les données recueillies selon les variables à l'étude. C'est ce que Yin (1984) appelle la logique théorique propre à l'étude de cas en recherche, par opposition à la logique statistique. Sans cadre conceptuel bien articulé, nous risquons de présenter des données sans lien théorique entre elles, ce qui est d'ailleurs fréquemment reproché à l'étude de cas. L'utilisation de cette méthode en recherche doit être différente de celle qu'on en fait dans les ouvrages généraux où le but visé n'est pas la vérification empirique d'hypothèses de recherche. En recherche, l'analyse de cas se doit d'être circonscrite et devrait idéalement porter spécifiquement sur des hypothèses précises.

La deuxième condition, c'est que nous puissions diversifier autant que possible nos sources d'information. Nous avons inclus dans notre étude non seulement les partenaires, mais aussi lorsque c'était possible les gestionnaires affectés à l'entreprise conjointe, ainsi que des tiers qui étaient en fait des consultants qui travaillent auprès des entreprises conjointes en question. Cette diversité de sources d'information peut nous aider à nous protéger contre des biais que certains répondants peuvent avoir, de même que contre nos propres biais. La méthode d'étude de cas implique en effet que le chercheur interprète directement les données fournies plutôt que de s'appuyer d'abord sur des analyses statistiques. En connaissant le degré de convergence entre les différents répondants, cela peut nous aider à nuancer certaines de nos hypothèses.

Il faut cependant se rappeler que même si nos hypothèses s'avéraient confirmées par les données recueillies, cela ne prouverait pas nécessairement que nos variables soient les seules qui puissent expliquer la performance des entreprises conjointes. En recherche en sciences administratives, il nous est très difficile de rencontrer tous les critères de contrôle et de validité interne qui pourraient nous permettre d'établir un lien de causalité entre les variables. Nous devons quand même tenter d'établir un lien relationnel, et surtout utiliser une démarche méthodologique suffisamment claire pour qu'elle puisse être répétée et pour qu'elle puisse servir au cours d'études ultérieures à ajouter ou enlever du poids à nos explications.

Il faut également demeurer critique face à la validité externe ou la généralisation de nos résultats. Même lors des enquêtes effectuées auprès de plus grands échantillons, il est rare que nous puissions rencontrer les conditions strictes de validité externe, en particulier la condition de sélection au hasard des répondants. Les échantillons non probabilistes sont très fréquents en recherche sur les PME. Cela fait que l'on peut difficilement généraliser les résultats d'une étude en particulier. C'est surtout par les comparaisons entre les résultats d'études différentes (i.e.: les convergences et les divergences), que nous pouvons progressivement tracer le portrait du phénomène à l'étude.

3.2 Définition empirique des variables

3.2.1 La performance des entreprises conjointes

Dans le cadre de la présente étude, la performance des entreprises conjointes a été évaluée subjectivement par chacun des partenaires, au cours des entrevues. Nous demandions à chaque partenaire d'évaluer jusqu'à quel point il était satisfait de cette performance («très peu satisfait, moyennement satisfait, ou très satisfait»). Lors des entrevues, les partenaires nous ont presque tous fourni spontanément ce renseignement; soit que l'entreprise conjointe venait d'être dissoute parce que trop peu performante, ou encore qu'elle était «en instance de divorce»; soit encore qu'elle répondait pour le moment de façon satisfaisante aux critères de performance. Étant donné qu'il s'agissait de jeunes entreprises conjointes⁵ (moins de trois ans; voir section 3.2) le principal critère d'évaluation utilisé par les partenaires n'était pas le montant des bénéfices réalisés, qui est un des critères financiers fréquemment utilisés dans la littérature, mais plutôt le minimisation des pertes financières et l'atteinte graduelle du seuil de rentabilité. Dans tous les cas étudiés, l'entreprise conjointe était considérée comme un investissement à long terme; des pertes étaient

⁵ Le jeune âge des PME conjointes étudiées ici et le fait que leurs ressources financières soient généralement plus limitées que dans le cas des grandes entreprises conjointes différencient notre échantillon de celui utilisé par Beamish. Ce dernier a sélectionné des grandes entreprises conjointes qui avaient été mises sur pied par des multinationales, et qui avaient plus de trois ans.

prévues pendant les premières années d'opération. Dans la partie «résultats» nous présenterons plus en détail les évaluations de la performance fournies par les partenaires.

3.2.2 L'échange d'information

Cette variable était étudiée sous deux aspects: le contenu des informations échangées, et le processus d'échange d'information.

En ce qui concerne l'aspect du contenu des informations échangées, nous demandions à chaque répondant de nous dire jusqu'à quel point il considérait important d'acquérir ou de fournir des informations à son partenaire dans chacun des domaines suivants:

1. Connaissance de l'environnement d'affaires
2. Connaissance de l'environnement culturel
3. Connaissance de l'environnement politique et juridique
4. Recherche et développement
5. Production et opérations
6. Gestion des ressources humaines
7. Marketing
8. Finance
9. Outils de gestion en général (ex.: planification stratégique)

Pour chacun de ces domaines, des exemples étaient fournis aux répondants afin d'amorcer la discussion. Par exemple, pour le domaine «connaissance de l'environnement d'affaires», nous leur mentionnions comme exemple, la connaissance du marché, la concurrence, les fournisseurs, les conditions économiques en général (voir section 3.4 au sujet de la grille d'évaluation).

Le processus d'échange d'information était évalué par le biais de questions visant à permettre graduellement au partenaire d'exprimer ses satisfactions et insatisfactions face à la façon dont l'autre partenaire demandait ou fournissait des informations.

Les trois dimensions identifiées dans la recension de la documentation ont été ainsi abordées: le synchronisme des échanges, le degré d'ouverture et d'adaptation des partenaires, et le degré d'opportunisme. Pour chacune de ces dimensions nous tentions de connaître l'évolution des interactions entre les partenaires.

L'évaluation de ce processus d'échange d'information s'est faite de façon graduelle au fur et à mesure que les répondants prenaient confiance en nous. Au début des entrevues, les questions étaient ouvertes; par la suite nous demandions progressivement plus de spécifications. Les compléments d'information fournis par les gestionnaires affectés aux

entreprises conjointes ainsi que par les consultants ont été utiles pour la compréhension de ce processus.

3.2.3 Formes de contrôle managérial

Pour chacune des fonctions de l'entreprise conjointe (production et opération, gestion des ressources humaines, marketing, recherche et développement, finance et comptabilité), nous demandions aux partenaires si les décisions étaient habituellement conjointes ou si elles étaient normalement prises par l'un d'eux. Nous tentions ensuite d'arriver à un diagnostic d'ensemble quant à la forme de contrôle managérial qui caractérisait le mieux chaque coentreprise. Dans notre présentation des résultats, nous fournirons les arguments qui nous font dire que dans telle coentreprise, le contrôle décisionnel est partagé, et que dans telle autre, ce contrôle est dominant.

3.2.4 Coûts de transaction

Pour chacun des domaines où le partenaire déclarait important l'échange d'information, nous tentions de déterminer avec lui quels étaient les divers coûts en temps, en argent, en efforts, engendrés par:

- L'acquisition d'information auprès du partenaire.
- La protection des informations confidentielles.

- La coordination avec son partenaire.

Les coûts de transaction, tout comme les effets de synergie, étaient évaluée de façon indirecte. Plutôt que de demander aux répondants d'évaluer directement ces coûts ou ces effets de synergie, ce qui aurait été difficile, nous leur laissions la chance d'exprimer en termes concrets les difficultés et les aspects plus avantageux de leur expérience de partenariat. Par la suite, nous faisons des inférences à partir des propos des répondants, quant à l'importance des coûts de transaction et des effets de synergie.

3.2.5 Effets de synergie

Pour chacun des domaines où le partenaire déclarait important l'échange d'information, nous tentions de déterminer avec lui quels étaient les divers bénéfices ou effets de synergie. Ceux-ci pouvaient être exprimés en termes quantitatifs (ex.: économies d'échelle), ou qualitatifs (ex.: adaptation plus rapide à l'environnement).

3.3 Sélection des répondants

Étant donné qu'aucune liste d'entreprises conjointes n'est publiée, et que les agences gouvernementales ne pouvaient pour des raisons de confidentialité, nous mettre en contact avec des partenaires, nous avons

consulté tous les numéros de la revue spécialisée «Partenaires» qui traite de développement international, et nous avons réussi par le biais de cette revue à obtenir les noms de sept firmes québécoises partenaires de coentreprises dans des pays en développement. Sur les sept dirigeants d'entreprises contactés, six ont accepté de nous recevoir en entrevue.

Nous avons ensuite eu recours à des firmes de consultants privées afin d'augmenter notre échantillon initial. Malheureusement, il semble que le nombre de PME québécoises qui ont recours à ces firmes dans leur démarche de création d'alliances stratégiques soit plutôt faible. Seulement deux noms d'entreprises nous ont été suggérés. L'un des directeurs contactés a accepté de nous recevoir en entrevue. L'autre a préféré que nous lui fassions parvenir un questionnaire «qui ne prendrait pas plus de 10 minutes à remplir.» Un questionnaire lui a été envoyé mais malheureusement il y a trop de réponses auxquelles il n'a pas répondu. Nous avons donc dû exclure cette entreprise de notre étude.

Au total donc, sept coentreprises forment notre échantillon. Nous aurions souhaité obtenir un nombre plus élevé, de façon à pouvoir inclure autant d'entreprises manufacturières que d'entreprises de service. Or, en consultant le tableau 3, on se rend compte que les entreprises de service sont beaucoup plus nombreuses dans notre échantillon ($N = 6$). Selon la plupart des consultants à qui nous avons posé la question, les entreprises québécoises de service qui investissent dans des projets de coentreprise

dans les pays en développement sont plus nombreuses que les entreprises manufacturières. Nous aurions souhaité pouvoir comparer des coentreprises performantes et non performantes provenant de secteurs manufacturiers rapprochés; la même comparaison aurait été faite entre des entreprises de service. L'influence possible des secteurs d'activité devra être prise en considération dans notre analyse des résultats.

Une des entreprises étudiées est une grande entreprise dans son secteur d'activités (cas no 3). Nous l'avons incluse dans notre étude parce que les données obtenues de la part du partenaire québécois de cette coentreprise nous ont permis de vérifier la deuxième hypothèse de notre étude (c'est-à-dire comparaison PME - grandes entreprises).

Le cas no 4 est un cas particulier dans notre étude. Le répondant québécois que nous avons rencontré pour l'entrevue est le président-directeur général d'un consortium québécois qui regroupe six entreprises, dont des grandes entreprises. Ce répondant est l'initiateur et le maître d'oeuvre de la formation du consortium québécois qui a créé une coentreprise au Maroc. Il est celui qui est le plus impliqué dans la gestion de la coentreprise; les autres partenaires sont surtout des investisseurs et des firmes qui fournissent une expertise technologique. Étant donné que la firme que dirige ce répondant est une PME, nous avons supposé que le consortium en question pouvait finalement se comporter au Maroc autant

comme une PME que comme une grande entreprise. L'analyse de cas nous renseignera à ce sujet-là.

Les autres firmes partenaires québécoises et étrangères sont des PME. Il était important pour nous d'avoir des coentreprise performantes et non performantes. Or, les coentreprises qui opèrent actuellement dans les pays en développement sont la plupart au temps de jeunes coentreprises. Dans notre échantillon, les coentreprises ont toutes moins de trois ans de longévité et la plupart ont entre un et deux ans de longévité. Pour des entreprises qui en sont à leurs premières années d'opération, la notion de performance se résume souvent à la question: survivre ou ne pas survivre aux difficultés de démarrage? C'est le cas pour les coentreprises sélectionnées dans notre étude. Cinq d'entre elles ont une performance jugée satisfaisante ou très satisfaisante par les partenaires, compte tenu des difficultés de démarrage. Deux par contre ont une performance jugée tellement insatisfaisante que la coentreprise est soit dissoute, soit en «instance de divorce.»

Les pays où opèrent les coentreprises étudiées sont: le Maroc (N = 4), la Tunisie (1), le Cameroun (1), et la Côte d'Ivoire (1). Dans notre analyse des résultats, nous tenterons autant que possible de tenir compte des différences qui peuvent exister entre les contextes d'affaires et culturels de ces pays.

Tableau 3
Caractéristiques des partenaires et des entreprises conjointes étudiées

Cas #	Partenaires québécois			Partenaires étrangers				Entreprises conjointes				
	N	Secteur d'activités	N. employés	N	Pays	Secteur d'activités	N. employés	Pays	Âge	Secteur d'activités	N. employés	Répartition des actions
1	1	Services; éducation (collège privé)	90	4	Maroc	- (1)Services (immobiliers)** - (3)Individus (investisseurs passifs)	12 -	Maroc	1 1/2 an	Services (éducation); collège privé	20	50% québécois 35% partenaire principal marocain 5% investisseurs 5% passifs 5%
2	1	Services; éducation (collège privé)	250	2	Maroc	- (1)Services (éducation)** - (1)Individu (investisseur passif)	15	Maroc	1 1/2 an	Services (éducation); collège privé	15	50% québécois 40% partenaire principal marocain 10% investiss. passif
3	1	Manufacturier: fabrication d'équipement de levage et manutention	45	1*	Tunisie	Manufacturier: fabrication de structures métalliques	80	Tunisie	3 ans	Équipement de levage et manutention	20	40% québécois 60% tunisiens
4	6	- Services (gestion) - Vente et installation d'équipement au gaz; distribution de produits pétroliers - Services (financement) - Services (ingénierie) - Manufacturier (fabrication d'équipement au gaz) - Construction	50** 3000 250 200 200 150	1*	Maroc	- Distribution de produits pétroliers	70	Maroc	1 1/2 an	Services (installation d'équipement et distribution de produits pétroliers)	15	25% québécois 75% marocains
5	1	Services de consultation dans le domaine agro-alimentaire	8	1*	Maroc	- Production agricole	55	Maroc	1 an	Production agricole	12	90% québécois 10% marocains
6	1	Services (gestion)	35	1	Cameroun	- Services (gestion)	6	Cameroun	10 mois	Services (gestion)	6	60% québécois 40% cameroun.
7	1	Édition	30	4	Côte d'Ivoire	- Services (agence gouvernementale) - Individus (investisseurs passifs)		Côte d'Ivoire	1 1/2 an	Édition	26	40% français 10% québécois 50% ivoiriens
				1	France	- Édition	400					

* membre d'un groupe d'affaire

** Principal partenaire au point de vue décisionnel

3.4 Démarche poursuivie

Toutes les entrevues au Québec ont été effectuées avec les propriétaires-dirigeants ou les directeurs. Ce sont eux qui sont directement responsables de la gestion de la coentreprise.

Après chacune des entrevues avec les partenaires québécois, les données étaient interprétées à la lumière des hypothèses de recherche. Un rapport préliminaire d'entrevue était bâti dans les jours suivant l'entrevue. Par la suite, afin de vérifier certaines des conclusions du rapport qui nous semblaient incertaines, nous contactions à nouveau chaque partenaire afin qu'il nous donne des renseignements supplémentaires quant à la façon dont nous concevions l'entreprise conjointe. Ceci était fait par écrit ou par téléphone, au choix du répondant.

La partie québécoise de notre étude a été complétée au début de février 1993. Par la suite, nous avons demandé aux partenaires opérant au Maroc et en Tunisie s'ils acceptaient que nous contactions leurs vis-à-vis dans ces pays en vue d'une rencontre sur place. Le Maroc et la Tunisie ont été choisis parce que c'est là qu'était concentré le plus grand nombre de partenaires étrangers, les autres étant géographiquement plus dispersés.

Quatre des cinq partenaires québécois contactés ont répondu à notre demande. Nous avons contacté les partenaires au Maroc et en Tunisie et

nous avons obtenu l'acceptation de trois d'entre eux. Quant au quatrième, il s'agissait du cas no 2 et l'entreprise conjointe était déjà dissoute au moment de notre visite. Le partenaire avait changé d'adresse, et on nous a recommandé au bureau de la coopération canadienne de Rabbat de cesser nos recherches en vue de le retrouver. Le «divorce» aurait été plutôt pénible, et les conseillers du bureau de la coopération canadienne craignaient que notre visite n'indispose le partenaire.

Les entrevues avec ces partenaires au Maroc et en Tunisie, de même qu'avec les gestionnaires québécoises affectés à ces entreprises conjointes et les conseillers du gouvernement canadien en place au Maroc et en Tunisie, ont eu lieu en mars 1993.

En mai 1993, nous avons contacté les deux partenaires québécois qui opéraient dans les autres pays que le Maroc et la Tunisie afin de leur demander de nous mettre en contact avec leurs partenaires étrangers principaux⁶ afin que nous demandions à ces derniers de répondre à un questionnaire. Malheureusement, aucun des deux questionnaires envoyés n'a été retourné.

⁶ Il s'agissait des firmes qui participaient activement à la gestion de la coentreprise, et non des investisseurs passifs.

3.5 Outils de cueillette des données

3.5.1 Entrevues

L'entrevue en profondeur a constitué l'outil principal de cueillette des données. Elle fut utilisée avec les sept partenaires québécois et avec les répondants de trois entreprises conjointes au Maroc et en Tunisie; les trois partenaires de ces coentreprises ont été rencontrés, de même que les trois gestionnaires québécois affectés à l'entreprise conjointe.

Des entrevues ont également été faites au Maroc et en Tunisie avec quatre conseillers du gouvernement Canadien qui travaillaient avec les coentreprises visitées.

Les questions posées au début des entrevues étaient ouvertes et non directives afin d'influencer le moins possible le répondant. Cette période de questions ouvertes a été particulièrement importante lors des rencontres avec les répondants marocains et tunisiens; chez ces derniers la divulgation de renseignements d'affaires à des tiers, même si ce sont des étudiants, se fait de façon généralement plus lente et prudente que chez les répondants québécois. Après la période de questions ouvertes, les questions plus spécifiques étaient posées.

Les entrevues ont duré entre 1 heure et demie et 2 heures, dépendamment de la disponibilité des répondants. Nous nous assurons que tous les domaines inscrits dans notre grille d'évaluation étaient abordés (voir copie de la grille à l'annexe 1). Cette grille était utilisée non seulement pour vérifier que toutes les questions spécifiques à notre étude étaient posées, mais aussi pour inscrire au fur et à mesure les réponses fournies.

Étant donné que l'évaluation des variables «coûts de transaction» et «effets de synergie» nécessitait une part d'interprétation, nous avons tenté de baser nos interprétations sur des événements concrets rapportés par les répondants. Ceux-ci étaient donc assez libres de raconter leur vécu avec la coentreprise. Les répondants québécois se sont montrés spontanés dans leurs façons d'aborder les difficultés et avantages de la coentreprise. Quant aux partenaires étrangers, à l'exception du cas no 1, les renseignements fournis sont habituellement imprécis au début; ces répondants veulent d'abord échanger sur des sujets qui n'ont pas un rapport direct avec la coentreprise. Par la suite, les renseignements se font un peu plus précis.

Nous avons élaboré un questionnaire visant à recueillir le même type de renseignements qu'avec les entrevues. Le questionnaire était divisé par domaines d'échange d'information. La richesse des informations que nous pouvions obtenir des répondants était cependant moindre qu'avec les entrevues. De plus, étant donné que le questionnaire

s'adressait surtout aux partenaires des pays en développement et que ceux-ci sont généralement plus réticents à dévoiler des informations d'affaires, nous ne pouvions demander dans ce questionnaire des questions qui auraient pu apparaître trop indiscrètes.

3.5.2 Observations sur le terrain

Au Maroc et en Tunisie, il nous a été possible de passer quelques jours dans deux des coentreprises que nous visitons. Ces observations sur le terrain ont été très utiles et complétaient les entrevues.

4. RÉSULTATS

Nous présenterons dans une première section un aperçu d'ensemble des résultats. Pour chacune des variables étudiées, nous ferons un résumé des données recueillies. Le tableau 4 nous aidera à mieux saisir ces résultats d'ensemble. Dans la deuxième section, nous présenterons une analyse plus approfondie des relations entre ces variables telles que nous les avons perçues dans chacune des coentreprises étudiées.

4.1 Aperçu d'ensemble

4.1.1 Partage d'information

En ce qui concerne le contenu des informations échangées, les partenaires québécois estiment importants les échanges d'information dans les domaines suivants:

- La finance-comptabilité; en particulier le contrôle interne. Le manque de rigueur des méthodes de contrôle comptable utilisées par les partenaires étrangers est un problème fréquemment soulevé par les répondants québécois. Ces derniers veulent par exemple un contrôle serré des entrées et des sorties de fonds; quelques-uns d'entre eux se plaignent de la corruption et du vol auxquels se livreraient des employés.

Tableau 4
Aperçu d'ensemble des résultats

Cas #	Partenaires	Partage d'information		Contrôle managérial	Coûts de transaction		Coordination	Effets de synergie	Évaluation de la per- formance
		Contenu	Processus		Acquisition d'information	Auto- protection			
1	- Québécois	- Marché - Logistique (permis, relations avec l'administration marocaine) - Financement lo- cal	Insatisfaisant (manque d'ouverture et d'adaptation et de synchronisme du partenaire)	Dominant	Élevés	Nuls	Élevés (GRH, opéra- tion)	Nuls	Insatisfaisante
	- Marocain	- Peu important au début - Par la suite: - Opérations - Sélection des professeurs	Insatisfaisant	Dominant	Faibles	Nuls	Élevés (finance, pédagogie)	Nuls	Assez satisfaisante
2	- Québécois	- Peu important (seulement don- nées comptables)	(Non applicable)	Dominant	Faibles	Nuls	Élevés (gestion cou- rante)	Nuls	Insatisfaisante
3	- Québécois	- Marché - Culture - Environnement politique - Assez satisfaisant mais quelques diffi- cultés au point de vu adaptation - Finance - comp- tabilité - Opérations + GRH		Partagé	Faibles	Nuls	Élevés (GRH, opéra- tions, comptabilité)	- Modérés (marché, adaptation à l'environnement culturel et poli- tique)	Assez satisfaisante
	- Tunisien	- Production (technologie) - Marché - GRH	Assez satisfaisant	Partagé	Faibles	Nuls	Faibles	- Modérés (technologie)	Satisfaisante

Tableau 4 (suite)
Aperçu d'ensemble des résultats

Cas #	Partenaires	Partage d'information Contenu	Processus	Contrôle managérial	Acquisition d'information	Coûts de transaction Auto- protection	Coordination	Effet de synergie	Évaluation de la per- formance
4	- Québécois	- Marché - Finance - comp- tabilité - Opérations + GRH	Satisfaisant	Partagé	Faibles	Nuls	Élevés selon ges- tionnaire (comptabilité GRH, opérations)	- Modérés (marché; GRH)	Satisfaisante
	- Marocain	- Marché - Production (technologie) - GRH - Outils de gestion restructuration du groupe	Satisfaisant	Partagé	Faibles	Nuls	Faibles	- Élevés (GRH, opérations, ap- prentissages gé- néralisables)	Satisfaisante
5	- Québécois	- Marché - GRH - Comptabilité - Environnement politiques	Satisfaisant	Partagé	Faibles	Nuls	Faibles	Modérés (marché)	Satisfaisante
6	- Québécois	- Culture - Marché - Savoir-faire en management	Satisfaisant	Partagé	Faibles	Nuls	Faibles	Élevés (marché, constitution d'un ré- seau, présence en Afrique sans inves- tisements trop im- portants)	Satisfaisante
7	- Québécois	- Comptabilité - Marché - Adaptation du produit	Satisfaisant	Partagé	Faibles	Nuls	Faibles	Élevés (avec le par- tenaire français); adaptation du pro- duit et marché	Satisfaisante

Ils veulent également que les partenaires étrangers adoptent nos façons d'enregistrer, de classer et de présenter les données comptables. Par contre, les partenaires étrangers sont lents et plutôt réticents à se conformer à ces demandes.

- La gestion des opérations; en particulier le contrôle de la qualité des biens et services, et l'amélioration de la productivité des travailleurs locaux.
- La gestion des ressources humaines. Ce domaine est étroitement relié au précédent. La question de la formation technique déficiente et des attitudes des travailleurs locaux (ex.: manque d'attention ou de motivation) revient souvent dans les échanges entre partenaires. Les partenaires marocains et tunisiens rencontrés reconnaissent que leurs employés ont besoin de plus de formation. Or, selon les gestionnaires québécois, la formation doit être faite de façon ferme mais en même temps «diplomatique»; il faut éviter à tout prix que les employés se sentent humiliés quand on corrige ce qu'ils ont mal fait.
- Le marketing. C'est le domaine où les apports des partenaires étrangers sont les plus importants. La mise en marché dans les pays hôtes repose encore beaucoup sur les

contacts personnels non seulement avec les acheteurs éventuels, mais aussi avec la famille dont font partie ces acheteurs. Même si le nom "canadien" est bien vu, il demeure que la vente est souvent plus longue et plus compliquée (explications à répéter à plusieurs membres de la famille).

- L'environnement culturel, politique et administratif du pays hôte. Les partenaires québécois, et surtout les gestionnaires québécois que nous avons rencontrés ont acquis une connaissance approfondie de cet environnement. Dans le cas des gestionnaires québécois des coentreprises 3 et 4, il est remarquable de constater jusqu'à quel point leurs comportements au travail semblent être adaptés aux us et coutumes des employés locaux. Ils ont développé rapidement des façons de composer avec l'environnement local qui fait qu'ils réussissent à combiner les impératifs d'une gestion à l'occidentale avec les particularités socio-culturelles et d'affaires du pays. L'information semble circuler plus facilement dans le cas de ces gestionnaires qui font preuve de beaucoup d'initiative, de souplesse et de polyvalence. Par contre, le gestionnaire québécois de la coentreprise no 1, malgré une grande compétence dans son domaine, avoue être incapable de faire cette intégration. Il

dit en pas pouvoir «décoder» les messages des Marocains et ne pas vraiment savoir quelles informations ils recherchent, ni de quelle façon leur livrer ces informations. Il semble lui manquer ces qualités de souplesse et d'adaptation dont nous parlions plus haut.

Le fait que les entreprises québécoises échantillonnées recherchent auprès de leurs partenaires locaux des informations sur le marché et sur l'environnement du pays hôte rejoint les observations faites par d'autres chercheurs comme Beamish. Ce sont des informations externes aux coentreprises. Par contre, l'importance accordée par les partenaires et les gestionnaires québécois à l'échange d'informations concernant les aspects de régie interne des coentreprises nous est apparue au moins aussi grande que celle accordée à l'échange d'informations sur l'environnement externe. Parmi les domaines d'information interne, ceux de contrôle comptable, de gestion des opérations et de gestion des ressources humaines étaient particulièrement importants aux yeux des partenaires et des gestionnaires québécois; c'est d'ailleurs dans ces domaines que les coûts de coordination étaient particulièrement élevés comme nous le verrons plus loin.

L'acquisition d'informations externes, même si elle était encore assez importante pour les partenaires et gestionnaires québécois au moment de l'étude, semblait être devenue moins importante que

l'acquisition et l'utilisation d'informations internes. C'est surtout avant la signature du contrat de coentreprise et pendant les premiers mois d'opération de la coentreprise que les informations sur l'environnement externe prennent plus d'importance. Pendant cette période, les dirigeants d'entreprise québécois ou les directeurs qui doivent s'occuper eux-mêmes des principaux aspects d'organisation des coentreprises s'attendent à ce que ces informations externes leur soient fournies de façon claire, opérationnelle. Leurs nombreuses autres occupations ne leur laissent que peu de temps pour «décoder» des informations fournies de façon vague. Il faut ajouter finalement que pour tous les cas étudiés ici, les partenaires québécois avaient déjà accumulé, avant même que ne débutent les négociations avec le partenaire étranger, un certain bagage d'information sur l'environnement du pays visé; certains avaient déjà travaillé dans ce pays ou pour des entreprises de ce pays à titre de consultant ou de gestionnaire, tandis que d'autres avaient reçu des informations de la part de consultants québécois qui connaissaient bien l'environnement culturel, politique et économique du pays. Il ne restait souvent que des informations d'affaires plus spécifiques à recueillir auprès du partenaire, en ce qui a trait par exemple aux concurrents, ou à l'approvisionnement en certains matériaux.

Quant aux trois partenaires étrangers qui ont été rencontrés ils recherchent surtout des informations dans les domaines suivants:

- Production et distribution (technologie). C'est surtout dans le cas de l'entreprise manufacturière (cas no 3) que l'information technologique était importante. Le cas no 4 recherchait également des informations d'ordre technologique, même s'il s'agissait d'une coentreprise d'installation et de distribution. Dans ces deux cas, la technologie utilisée par le partenaire québécois représentait un complément intéressant pour le partenaire étranger; elle devait lui permettre, pour le cas no 3, de raffiner sa technologie et de se familiariser avec la conception et la fabrication d'équipement nouveau (ex.: réducteurs de vitesse pour matériel de manutention). Malheureusement, des lacunes dans la formation de la main-d'oeuvre locale ont empêché jusqu'ici un tel transfert de technologie, comme nous le verrons dans l'analyse de cas. Pour ce qui est du cas no 4, le transfert d'information technologique est plus facile, même si des lacunes dans la formation de la main-d'oeuvre locale sont également identifiées par le gestionnaire québécois. Ces lacunes ont une répercussion surtout en ce qui a trait à l'installation d'équipement. En ce qui concerne la mise en place d'un réseau décentralisé de distribution de gaz propane, le travail de planification et d'organisation s'effectue surtout avec le directeur marocain actuel, dont la formation est adéquate.

- La gestion des ressources humaines constitue un autre domaine important d'échange d'information pour les trois partenaires étrangers rencontrés. Pour le cas no 4, le jeune directeur marocain actuel se montre intéressée à appliquer progressivement des méthodes de gestion des ressources humaines axées davantage sur la productivité, avec des outils de contrôle plus nombreux. Il compte sur le gestionnaire québécois pour l'aider à implanter ces méthodes. Pour les cas 1 et 3, les informations recherchées par les partenaires étrangers en matière de GRH concernent moins l'amélioration de la productivité que l'amélioration du climat de travail.

Le processus d'échange d'information était évalué selon les dimensions suivantes: synchronisme, ouverture et adaptation socio-culturelle, et honnêteté-opportunisme. La majorité des partenaires québécois se disent satisfaits ou assez satisfaits de la façon dont se déroulent les échanges d'informations. Pour le cas no 1, le partenaire québécois se dit insatisfait de l'ouverture du partenaire principal marocain face à l'échange d'information. Lorsque ce dernier participe à l'échange d'informations, celles-ci seraient trop vagues, trop peu opérationnelles. De plus, le partenaire retarderait beaucoup avant de donner les informations.

Quant aux trois partenaires étrangers qui ont été rencontrés, deux sont assez satisfaits ou satisfaits de la façon dont les informations sont échangées. Le cas no 1 fait exception, comme c'était le cas pour son vis-à-vis québécois. C'est surtout le manque d'adaptation culturelle du partenaire québécois et aussi du gestionnaire québécois qui est rapporté par le partenaire marocain.

4.1.2 Formes de contrôle managérial

Cinq des sept coentreprises avaient adopté un mode de contrôle managérial partagé; la prise de décision pour les diverses fonctions de l'entreprise conjointe était assumée de façon généralement conjointe, à l'exception de quelques fonctions où le contrôle était confié au partenaire le plus compétent. Un fait important doit être souligné. C'est que les partenaires font habituellement une distinction entre les décisions «importantes» et les décisions plus routinières. Les décisions «importantes» correspondent habituellement à ce qu'on appelle les décisions stratégiques; ce sont des décisions pour lesquelles chacun des partenaires s'attend d'être consulté. Cependant, il n'y a pas nécessairement symétrie de points de vue entre les partenaires en ce qui concerne la définition des décisions stratégiques et de celles d'ordre plus opérationnel (voir analyse du cas 1 plus bas).

Les cas 1 et 2 sont ceux où un contrôle managérial dominant a été utilisé. Pour le cas no 1, cette forme de contrôle n'était désirée au départ

ni par le partenaire québécois, ni par le partenaire marocain. Les circonstances que nous expliquerons dans la prochaine section ont entraîné une évolution graduelle vers cette forme de contrôle. Par contre, pour le cas no 2, la répartition initiale des domaines de décision entre les partenaires faisait en sorte qu'il y avait dès le départ dominance du partenaire québécois.

4.1.3 Réduction des coûts de transaction

Les coûts de transaction étaient évalués à partir des trois dimensions suivantes:

1. Les coûts d'acquisition d'information. C'est la dimension la plus fréquemment invoquée par les auteurs comme Beamish (1988) et Hennart (1988) pour justifier l'application de la théorie de Williamson aux entreprises conjointes. Le type d'information auquel réfèrent ces auteurs est l'information externe aux coentreprises —par exemple l'environnement d'affaires, le contexte culturel et politique du pays hôte, la technologie et les méthodes de gestion adoptées par le partenaire.
2. Les coûts reliés à la protection des informations confidentielles. Ces coûts de protection contre les tendances opportunistes du partenaire ou des employés de l'entreprise

du partenaire peuvent par exemple être dus au fait qu'on doive adopter des mécanismes visant à rendre la fourniture d'information contingente au respect de la confidentialité, ou à l'extrême qu'on doive recourir à des moyens juridiques.

3. Les coûts de coordination entre les partenaires. Ce sont les coûts reliés d'une part à l'acquisition d'information interne aux coentreprises; puis surtout à l'utilisation de ces informations internes afin de réduire la «friction» entre les parties dont parle Williamson. Ces coûts ne sont habituellement pas évalués par les auteurs qui tentent d'appliquer la théorie de Williamson aux coentreprises.

Les données que nous avons recueillies sont à l'effet que les coûts de transaction reliés à l'acquisition d'information externe sont ceux qui doivent être diminués rapidement lors de l'implantation de la coentreprise si l'on veut que celle-ci survive. Ce sont des coûts qui sont évalués surtout en terme de temps et moins en terme d'efforts d'adaptation socio-culturelle. Les informations échangées sont alors surtout factuelles (ex.: où trouver tel type de fournisseurs).

Après les premiers mois d'implantation de la coentreprise, ce sont les coûts de coordination qui deviennent plus importants. Chaque partenaire doit alors faire des efforts d'introspection et d'adaptation afin

d'abord d'informer son vis-à-vis quant à ses méthodes de gestion, puis afin de comprendre les méthodes de l'autre et s'y ajuster. Les informations échangées et utilisées sont alors moins factuelles, et exigent plus d'efforts d'adaptation socio-culturelle de la part de chaque partenaire. Au fur et à mesure que la coentreprise évolue, chaque partenaire interprète ce qui s'y passe de façon parfois complètement différente de son vis-à-vis. S'ils ne confrontent pas leurs interprétations, au risque de créer des mini-crisis comme nous le constaterons plus loin, les partenaires risquent de prendre des positions de plus en plus divergentes face à leur «bébé». C'est ce qui est arrivé aux cas 1 et 2. Pour les cas 3 et 4, des crises sérieuses ont été vécues; grâce en partie à la souplesse des gestionnaires québécois affectés à ces deux dernières coentreprises, les crises ont pu être résorbées, non sans changements majeurs dans l'organisation de la coentreprise.

Parmi les domaines où les coûts de coordination sont souvent élevés, ceux de la gestion des opérations et de la gestion des ressources humaines sont particulièrement importants, surtout aux yeux des gestionnaires québécois interrogés. Les conceptions souvent différentes de la qualité et de la productivité entre les Québécois et les Marocains ou les Tunisiens obligent les gestionnaires québécois à trouver des façons de faire acceptées par les employés des modifications importantes dans leurs façons de travailler.

En ce qui concerne les coûts de protection des informations confidentielles, ils sont évalués comme étant nuls par les partenaires québécois et étrangers interrogés. Il faut dire cependant qu'il est délicat pour les répondants d'aborder ce sujet. Nous pouvons difficilement conclure que ces coûts sont négligeables sur la seule base des données de notre étude.

Les remarques suivantes nous semblent importantes en ce qui concerne la réduction des coûts de transaction dans les coentreprises étudiées. Tout d'abord, les propriétaires dirigeants ou les directeurs québécois qui ont à s'occuper eux-mêmes des principales questions relatives aux coentreprises n'ont que peu de temps à consacrer à la solution de problèmes de communication ou de coordination en rapport avec la coentreprise. Le rôle des gestionnaires québécois affectés à la coentreprise devient alors très important comme nous le verrons plus loin. Ensuite, quelques-uns des partenaires des pays en développement que nous avons rencontrés trouvent cela difficile de parler ouvertement de problèmes de communication et de coordination avec leur vis-à-vis québécois. Cette difficulté de s'affirmer nous a d'ailleurs été souvent mentionnée par les gestionnaires québécois, qui doivent souvent s'armer de patience afin de réussir à savoir ce que pense vraiment le partenaire étranger.

Les gestionnaires québécois qui semblent réussir le mieux à amorcer une réduction des coûts de coordination dans les coentreprises sont ceux qui se comportent comme des «entrepreneurs par procuration»; ils ont une grande capacité de réagir aux changements rapides dans l'environnement interne et externe de la coentreprise et une habileté à contrôler progressivement ce même environnement. Leur rôle est plus important que ce à quoi la littérature axée surtout sur les partenaires laisse supposer. Ils ont à voir au démarrage de la coentreprise, tout en veillant à la coordination entre les parties impliquées. Bien sûr ils ont l'aide des partenaires; mais compte tenu du peu de temps dont disposent ces derniers, c'est une aide très ponctuelle. De plus, en ce qui concerne les partenaires étrangers, nous verrons plus loin que leur apport est parfois contesté par les gestionnaires québécois.

4.1.4 Effets de synergie

Il y a beaucoup de variations entre les partenaires quant à leur perception des bénéfices ou effets de synergie. Les partenaires des coentreprises 1 et 2 n'en perçoivent pas du tout. C'est surtout dans le domaine de la mise en marché et de la gestion des ressources humaines que le partenariat semble bénéfique aux autres partenaires.

4.1.5 Performance

Les cas 1 et 2 sont ceux où les partenaires québécois évaluent la performance de la coentreprise comme étant nettement insatisfaisante. En fait, la coentreprise a été déjà dissoute pour le cas no 2; quant au cas no 1, les partenaires sont actuellement en «instance de divorce» suite à des pertes financières importantes avec la coentreprise. Pourtant, la performance est évaluée comme étant assez satisfaisante par le partenaire marocain de la coentreprise no 1.

Si l'on se fie uniquement aux résultats d'ensemble contenus dans le tableau 4, on serait porté à conclure que la relation entre les variables de partage d'information, de contrôle managérial, et de performance semble correspondre à celle prédite dans notre hypothèse 1. La relation entre ces mêmes variables et celle de coûts de transaction et d'effets de synergie ne correspond pas exactement à celle prédite dans l'hypothèse 1. Notre analyse de cas nous permettra de mieux comprendre ces relations. De plus, cette analyse nous permettra d'identifier certaines variables autres que celles retenues dans nos hypothèses; ces variables peuvent peut-être différencier les coentreprises performantes et non performantes dans notre étude.

4.2 Analyse de cas

4.2.1 Deux cas d'échec de la coentreprise

4.2.1.1 Cas no 1: collège privé maroco-canadien (parent québécois de taille moyenne)

Le collège privé qui est le partenaire québécois de cette coentreprise a une expérience de huit ans dans les contrats de service internationaux, dont une année et demie avec le collège canado-marocain. Les responsables du collège québécois se décrivent comme des «pédagogues qui font des affaires, et non l'inverse». Cette priorité accordée à la pédagogie a permis l'implantation de méthodes d'enseignement innovatrices que les responsables considèrent comme un avantage concurrentiel dans le milieu québécois, et, espéraient-ils, dans le contexte marocain également.

Le principal partenaire marocain est un ancien haut fonctionnaire devenu propriétaire d'une PME. Lorsqu'il était haut fonctionnaire, il a été impliqué dans quelques dossiers touchant le collège québécois; il s'agissait de contrats ponctuels de coopération avec le gouvernement marocain. Des liens d'amitié se sont alors tissés entre ce principal partenaire marocain et le directeur actuel du collège québécois. Les autres

partenaires marocains sont de petits investisseurs passifs au niveau décisionnel.

Partage d'information

Le partenaire québécois jugeait important, lors de la mise sur pied de l'entreprise conjointe, l'acquisition d'information sur la clientèle potentielle, sur les aspects de logistique et de relations avec l'administration marocaine, et sur le financement local de l'entreprise conjointe. D'ailleurs les responsabilités attribuées au partenaire marocain se situaient dans ces domaines. Le partenaire québécois devait fournir surtout l'expertise en matière de pédagogie, et aussi en matière de gestion des ressources humaines.

Notre entrevue avec le principal partenaire marocain nous a appris que ce dernier jugeait peu importante au début la contribution qu'il pouvait apporter dans les domaines mentionnés plus hauts. Il dit avoir été trop impressionné par le savoir-faire du partenaire québécois pour croire que sa contribution pouvait lui être vraiment utile.

Le résultat, du côté du partenaire québécois, est une grande insatisfaction en ce qui concerne la façon dont son vis-à-vis marocain a participé jusqu'ici au processus de partage d'information et de partage des tâches. Les informations fournies par le partenaire marocain ont été trop

peu nombreuses, trop tardives, et surtout fournies de façon trop vagues ou trop peu opérationnelles. Le répondant québécois rapporte que sa firme doit s'occuper elle-même de 90% des opérations reliées à l'entreprise conjointe, incluant les détails de logistique initialement réservés au partenaire principal marocain. Par exemple, lorsque le partenaire québécois désirait savoir où en étaient les démarches faites par le partenaire marocain en ce qui concerne une importante demande de permis, les informations étaient à l'effet que ces démarches étaient «avancées». Cependant, très peu de détails concrets sur ces démarches étaient fournis. Après un an et demi d'attente et devant l'urgence d'obtenir le permis, le partenaire québécois a dû entreprendre lui-même les démarches en question. Il en serait de même pour la publicité auprès de la clientèle potentielle et pour l'obtention de financement local.

Dans les derniers mois précédant l'entrevue, le partenaire marocain a modifié son comportement. Suite à certaines décisions du partenaire québécois et aussi du gestionnaire québécois avec lesquelles il était en désaccord, il a commencé à participer au processus d'échange d'information et de prise de décisions, mais d'une façon inattendue. Plutôt que d'échanger sur des aspects jugés stratégiques par le partenaire québécois, il préférerait échanger sur des aspects opérationnels.

Il «passerait par dessus la tête» des directeurs du collège maroco-canadien pour appuyer directement les étudiants du collège dans les

moyens de pression qu'ils utilisent, sans communiquer d'abord avec le gestionnaire québécois, avec lequel il est en conflit. Ces moyens de pression (ex.: refus de se présenter aux examens, demandes de changement de professeurs, menaces de manifestation devant l'Ambassade Canadienne) visaient des modifications dans l'approche pédagogique utilisée et aussi dans la répartition du nombre de professeurs marocains et canadiens. Le partenaire marocain nous a confirmé sa sympathie envers les étudiants. Ceux-ci doivent d'abord être écoutés. Il souhaite également embaucher plus de professeurs marocains et licencier des professeurs québécois. Les enseignants marocains auraient une approche pédagogique plus traditionnelle et plus facile. De plus, pour le partenaire marocain, la réduction des coûts d'opération que cela amènerait (les salaires des enseignants canadiens au collège marocain sont deux fois plus élevés que ceux des enseignants marocains) serait une façon de sauver le collège. Cette façon de voir est irréconciliable avec celle des responsables québécois, qui estiment que le nombre de professeurs canadiens doit demeurer suffisamment élevé pour conserver au collège son caractère vraiment international et ainsi attirer une clientèle étudiante désireuse de se préparer pour des études à l'étranger.

Contrôle managérial, coûts de transaction et effets de synergie

Après avoir tenté d'implanter un mode de contrôle partagé, basé sur les contributions respectives des partenaires, le partenaire québécois a

dû progressivement mettre sur pied un mode de contrôle plus dominant sur l'entreprise conjointe. Mais en même temps les coûts d'acquisition d'information sur la clientèle potentielle et sur les permis à obtenir sont demeurés élevés. Depuis quelques mois, il y a une forte mésentente surtout entre le gestionnaire québécois et le partenaire marocain. Il est devenu pratiquement impossible d'assumer une coordination entre les parties impliquées. Les bénéfices ou effets de synergie résultant du partenariat sont actuellement nuls selon les deux partenaires. De fait, selon le gestionnaire québécois, la présence du partenaire marocain dans l'entreprise conjointe est plus un obstacle qu'une aide. En effet, alors que l'on comptait sur ce partenaire pour utiliser ses contacts au sein de l'administration marocaine, on s'est rendu compte que les contacts en question en figuraient pas parmi les fonctionnaires qui avaient la bonne cote dans le domaine où opère le collège. Tout cela fait que du côté québécois et marocain, la décision de mettre fin à l'entente de coentreprise a été prise. Reste maintenant à savoir ce qu'il adviendra de l'école, chaque partenaire se montrant intéressé à la prendre en charge.

Performance et alternatives envisagées

Malgré des pertes financières relativement importantes depuis sa création, la performance de cette coentreprise est quand même évaluée comme assez satisfaisante par le partenaire marocain. Celui-ci croit qu'à long terme, le collège pourrait devenir rentable. Le partenaire québécois

trouve nettement insatisfaisante cette performance. Le partenariat demeure encore l'alternative envisagée par le répondant québécois. Un autre partenaire marocain jugé plus adéquat est actuellement approché. L'autre alternative, à savoir devenir le seul actionnaire et diriger seul le collège, n'est envisagée que si un nouveau partenariat s'avère impossible.

Évaluation en rapport avec les hypothèses de recherche

Les données recueillies auprès des répondants québécois confirment l'hypothèse 1-b. Cependant, celles recueillies auprès du partenaire marocain ne confirment pas cette hypothèse. C'est au niveau de l'évaluation de la performance que ce partenaire marocain «dévie» par rapport à notre hypothèse. L'interrelation entre les variables de partage d'information, de contrôle managérial, de coûts de transaction et d'effets de synergie est par contre conforme à celle prévue par notre hypothèse 1-b, à l'exception des coûts d'acquisition d'information.

Afin de vérifier notre deuxième hypothèse, nous comparerons l'alternative favorisée par le partenaire québécois de cette coentreprise avec l'alternative favorisée par le partenaire québécois de la coentreprise suivante.

4.2.1.2 Cas no 2: collège privé maroco-canadien (parent québécois de grande taille)

Le partenaire québécois est un important collège privé qui possède maintenant une solide expérience au plan international.

Le principal partenaire marocain est le propriétaire d'une petite école privée déjà implantée dans son pays (80 élèves) et qui opérait dans un des domaines privilégiés par le partenaire québécois. Ce partenaire marocain a pris connaissance par hasard, au cours d'un salon de l'étudiant organisé à Casablanca, des programmes offerts par l'école canadienne. Les pourparlers entre les directeurs marocains et québécois ont assez rapidement débouché sur une entente de coentreprise. Le partenaire québécois a acheté 50% des actions de cette petite école marocaine. En procédant de la sorte, le partenaire québécois avait la chance de s'implanter rapidement dans le pays puisque l'école avait déjà tous les permis, et une clientèle relativement stable d'année en année.

Malheureusement, nous n'avons pu entrer en contact avec le partenaire marocain de cette coentreprise. Il faut ajouter que ce partenaire était en même temps directeur de l'école canado-marocaine.

Partage d'information et contrôle managérial

Étant donné que le partenaire québécois n'avait pas à implanter une école à partir de zéro, le partage d'information lui paraissait peu important, sauf en ce qui a trait aux informations comptables. La répartition du contrôle managérial a été faite sur une base à priori. Les décisions d'ordre pédagogique (méthodes d'enseignement, contenu des cours, etc) étaient confiées au partenaire québécois. Le partenaire marocain avait la responsabilité de la «gestion quotidienne» de l'école selon l'expression du répondant québécois: il devait s'occuper des questions administratives et de l'application des décisions pédagogiques prises par le partenaire canadien.

Dans un article de la revue «Partenaires» (printemps 1991, p. 33) portant sur cette coentreprise, il était déjà question de problèmes de communication et de répartition des responsabilités lors des débuts de la coentreprise. Le partenaire marocain se plaignait alors du fait que les «Québécois voulaient que tout se passe comme chez eux». Ces problèmes se sont aggravés au fil des mois. Les enseignants québécois qui avaient été affectés à l'école marocaine ont commencé à se plaindre de la façon de gérer du directeur marocain et à demander leur retour au Québec. Le directeur marocain était apparemment trop lent à appliquer les décisions.

Le partenaire marocain et directeur de l'école canado-marocaine agissait davantage à titre de «gérant» que de véritable partenaire, étant donné qu'il ne faisait qu'exécuter les décisions du partenaire québécois dans un domaine stratégique pour une entreprise de ce type, à savoir le domaine de la pédagogie. Comme nous le mentionnait le directeur québécois rencontré, le partenaire marocain s'occupait davantage des «maroquineries» dans cette coentreprise (c'est-à-dire la gestion quotidienne, les détails administratifs, les relations avec les bureaucrates, etc.).

Coûts de transaction, effets de synergie et performance

Ce sont les coûts de coordination élevés, et l'absence de bénéfices liés au partenariat qui ont entraîné la fin de cette coentreprise selon le directeur québécois. De plus, le problème de roulement de personnel québécois et les dépenses entraînés par ce roulement auraient à court terme diminué la performance de la coentreprise. Le rôle assumé par le principal partenaire marocain pouvait être assumé par un Québécois, et c'est ce que le partenaire québécois a décidé de faire. Il a acheté les actions du principal partenaire marocain et assume maintenant le contrôle autant financier que managérial de la coentreprise (il ne reste qu'un investisseur passif qui détient 10% des actions).

Évaluation en rapport avec les hypothèses de recherche

Ces données confirment partiellement l'hypothèse 1-b. Il n'y a qu'au niveau des coûts de transaction reliés à l'acquisition d'information que ces données diffèrent d'avec nos relations hypothétiques. En fait, le partenaire québécois n'avait que très peu d'information à rechercher dans ce cas-ci. Il est donc normal que les coûts d'acquisition d'information soient peu élevés.

La comparaison entre ce cas et le cas précédent nous permet de croire que l'hypothèse 2 est également confirmée.

4.2.2 Cinq cas de performance satisfaisante

4.2.2.1 Cas no 3: coentreprise manufacturière tuniso-canadienne

Le partenaire québécois de cette coentreprise exportait déjà ses produits en Afrique du Nord lorsque, il y a un peu plus de trois ans, un consultant québécois spécialisé dans la formation de coentreprises l'a approché pour l'informer de la possibilité offerte par les gouvernements tunisiens et canadiens de développer des coentreprises tuniso-canadiennes. Suite à l'intérêt manifesté par le directeur canadien, une dizaine de firmes tunisiennes potentielles ont été échantillonnées et évaluées avant de choisir la firme partenaire actuelle. La coentreprise tuniso-canadienne opérant

dans le même secteur d'activités que celui du partenaire canadien, soit la fabrication d'équipement de levage et de manutention, (surtout des ponts roulants), existe maintenant depuis trois ans.

Le partenaire tunisien opère dans un secteur connexe mais quand même assez différent de celui du partenaire québécois, à savoir la fabrication de structures de métal pour la construction de bâtiments. Le procédé de fabrication d'équipements de levage et manutention exige une technologie plus fine que pour fabriquer des structures de métal; par exemple la fabrication de réducteurs de vitesse qui font partie de ces équipements de levage et manutention exige une grande précision. Le partenaire tunisien ne possédait pas ce savoir-faire technologique.

Partage d'information

Pour le partenaire tunisien, ce sont d'abord des connaissances technologiques qui sont recherchées; de plus les informations concernant les possibilités d'exportation pour la coentreprise sont recherchées. Pour le partenaire québécois, autant les informations concernant l'environnement externe (ex.: marché) qu'interne de la coentreprise sont recherchées. Dans ce dernier cas, le partenaire québécois a dû investir beaucoup de temps afin d'enseigner aux gestionnaires de la coentreprise à produire des états financiers à notre façon plutôt qu'à la façon tunisienne qui serait trop imprécise. En plus, le manque de qualification des ouvriers

tunisiens engagés dans la coentreprise fait en sorte qu'une vigilance constante doit être exercée quant à la qualité de fabrication.

Jusqu'au moment de l'entrevue, un gestionnaire québécois a été sur place en Tunisie pour former les employés, superviser la production et collaborer à la mise en marché avec le partenaire tunisien. Initialement la coentreprise devait fabriquer elle-même les équipements comme les ponts roulants de A jusqu'à Z, y inclus les réducteurs de vitesse. Après avoir essayé d'enseigner aux employés tunisiens à assumer toute les étapes de fabrication et s'être heurté à des problèmes sérieux de qualité de fabrication, le gestionnaire et le partenaire québécois ont conclu qu'il était encore trop tôt pour la coentreprise d'assumer un tel mandat. La proposition qui fut faite au partenaire tunisien, c'est que la coentreprise ferait désormais l'assemblage; la conception et la fabrication des réducteurs de vitesse, nécessitant une technologie plus fine, serait faite au Québec jusqu'à ce que les employés tunisiens aient acquis suffisamment d'expertise pour recommencer à travailler sur les réducteurs de vitesse. Il n'a pas été facile de faire accepter cette proposition par le directeur de la firme tunisienne, mais finalement ce dernier a accepté. Cependant, cet événement est venu s'ajouter à d'autres problèmes d'entente entre le gestionnaire québécois et le directeur de la firme tunisienne. Ce dernier était habitué de transiger avec des Français, et, selon le gestionnaire québécois, préférait une approche plus bureaucratique (formules d'autorisation, nombreux contrôles administratifs, etc.). Le résultat est

que le gestionnaire québécois a demandé et obtenu que ce directeur ait un rôle moins important dans la coentreprise. C'est surtout le directeur adjoint de la firme tunisienne qui s'occupe maintenant de la coentreprise.

Si ce changement dans l'exercice du pouvoir au sein de la coentreprise a pu être réalisé, c'est surtout parce que la firme-partenaire tunisienne fait partie d'un groupe d'affaires, et que le partenaire canadien a d'excellentes relations avec les autres dirigeants d'entreprises qui sont membres de ce groupe, de même qu'avec le président de ce groupe. Le partenaire canadien avait donc acquis de cette façon un pouvoir de négociation assez fort pour contrebalancer celui de son vis-à-vis tunisien. Il faut ajouter que le pouvoir au sein de ces groupes d'affaires est distribué de façon plutôt informelle; il est donc important de savoir comment ce pouvoir est effectivement distribué.

Contrôle managérial

Il s'agit d'une forme de contrôle managérial partagé dans le cas de cette coentreprise. Même si la partie la plus importante de la production est assumée par le partenaire québécois, les autres fonctions sont assumées par les deux partenaires. Il faut ajouter que quelques semaines après l'étude sur le terrain, le gestionnaire québécois abandonnait son poste, qui sera désormais assumé par un gestionnaire tunisien. Ceci devrait faire en

sorte que la participation des Tunisiens au processus de prise de décisions augmente un peu plus.

Coûts de transaction, effets de synergie et performance

Les coûts d'acquisition d'information étaient plutôt faibles pour le partenaire et le gestionnaire québécois au moment de l'étude. Cependant, le gestionnaire québécois nous a rapporté que ces coûts en temps et en efforts d'adaptation avaient été plus élevés avant la signature du contrat d'entreprise conjointe et aussi lors des premiers mois d'implantation de l'entreprise conjointe.

Pour le partenaire tunisien, les coûts de transaction reliés à l'acquisition d'information avaient été plus élevés lors des premiers mois d'opération surtout à cause des exigences du partenaire québécois en matière de contrôle comptable qu'il a mis du temps à comprendre.

Les coûts de coordination demeuraient élevés pour le partenaire et le gestionnaire québécois en moment de l'étude, surtout dans les domaines de gestion des opérations, de gestion des ressources humaines et de comptabilité. Le temps et les efforts d'adaptation investis surtout par le gestionnaire québécois ont été impressionnants: longues heures de travail, des contacts nombreux et étroits avec les Tunisiens afin de tenter de mieux les comprendre, allant pour cela jusqu'à vivre dans une famille tunisienne

pendant plus d'une année. Les relations harmonieuses qu'il a réussi à développer avec ses employés n'empêchent qu'il doit toujours investir beaucoup de temps et d'efforts pour superviser leur travail, les former d'une façon acceptable à leurs yeux et tenter de concilier les attentes et comportements des deux partenaires. Peu de temps après notre visite en Tunisie, ce gestionnaire décidait de mettre fin prématurément à son contrat et de rentrer au Québec.

Aux yeux du partenaire tunisien, le temps et les efforts requis en vue d'assumer la coordination dans la coentreprise sont peu élevés mais ils pourraient le devenir si on ne s'assure pas que toutes les décisions importantes sont prises de façon collégiale. Il faut souligner que ces réponses plutôt prudentes sont souvent fournies par les partenaires étrangers rencontrés.

Pour les répondants québécois, les effets de synergie ont été surtout obtenus au niveau de l'adaptation à l'environnement tunisien, et aussi au niveau de l'ouverture à des marchés jugés potentiellement très intéressants ailleurs en Afrique du Nord. Le partenaire québécois déclare que la culture et la façon de faire des affaires dans ces pays sont tellement différentes des nôtres que cela devient difficile pour une firme comme la sienne d'augmenter de façon significative ses exportations seule, sans les informations fournies par un partenaire local.

Du côté tunisien, le partenariat a surtout été utile au niveau de connaissances technologiques, même si la coentreprise ne peut pour le moment utiliser cette technologie dans toutes les étapes de fabrication.

Le partenaire québécois est assez satisfait de la performance de la coentreprise, même si cette dernière n'a pas vraiment commencé à réaliser des profits substantiels. Il envisage maintenant la coentreprise comme un investissement à plus long terme que ce qui avait été prévu. De même le partenaire tunisien est satisfait de cette performance.

Évaluation en rapport avec les hypothèses de recherche

Les données recueillies auprès des répondants québécois confirment partiellement l'hypothèse 1-a. Il n'y a que les coûts de transaction liés à la coordination qui apparaissent encore élevés, alors que notre hypothèse prévoyait une diminution de tous les coûts de transaction.

Les données recueillies auprès du répondant tunisien confirment entièrement l'hypothèse 1-a.

4.2.2.2 Cas no 4: coentreprise canado-marocaine de distribution de gaz propane et d'installation d'équipement au gaz propane

L'initiateur et le maître d'oeuvre de cette coentreprise est le directeur d'une entreprise québécoise offrant des services de gestion surtout dans le domaine international. Il avait développé auparavant de solides liens d'affaires ainsi qu'une relation d'amitié avec le directeur d'un important groupe industriel marocain, dont l'une des activités est la distribution de produits pétroliers. La coentreprise est formée par un consortium québécois dirigé par le directeur de la firme de services de gestion internationale, et par une des entreprises du groupe industriel marocain. La coentreprise offre les services suivants: vente, installation et entretien d'équipement fonctionnant au gaz propane, et approvisionnement en gaz propane.

Partage d'information

L'échange d'information dans cette coentreprise se fait surtout dans les domaines suivants:

- Mise en marché, non seulement au Maroc mais aussi dans quelques autres pays africains.

- La finance-comptabilité; comme pour le cas no. 3, le partenaire québécois doit enseigner au partenaire marocain à produire des états financiers à notre façon. De plus, selon le gestionnaire québécois, il y avait du vol et de la corruption chez les employés de la coentreprise à ses débuts. Des moyens de contrôle interne plus rigoureux ont été mis en place.
- La gestion des opérations, surtout le contrôle de la qualité des installations. Le partenaire québécois veut en faire son principal avantage concurrentiel.
- La motivation et la formation des employés: le manque de formation est une des principales lacunes à combler.
- Le directeur du groupe dont fait partie le partenaire marocain a recours à l'expertise du partenaire québécois afin de restructurer son groupe (travail d'envergure).

Contrôle managérial

Ce contrôle est de forme partagée. Le partenaire québécois est principalement responsable du contrôle de la qualité des installations et de la formation technique des employés. La mise en marché et la sélection des employés se font de façon conjointe. Le directeur québécois se rend à

toutes les six à huit semaines au Maroc pour participer avec les Marocains à l'évaluation de la coentreprise et aussi à la prise de décisions plus importantes ou stratégiques, comme par exemple celle d'exporter vers la Côte d'Ivoire.

Coûts de transaction, effets de synergie et performance

Comme c'était le cas pour la coentreprise précédente, il y a dissymétrie entre le gestionnaire québécois et le partenaire étranger quant à l'évaluation des coûts de coordination. Ceux-ci sont évalués comme étant élevés par le gestionnaire québécois, alors qu'ils seraient faibles selon le partenaire marocain. Encore une fois, il faut savoir que les évaluations faites par le partenaire marocain étaient beaucoup moins spontanées et plus prudentes que celles faites par le partenaire ou le gestionnaire québécois. Même s'il reconnaissait par exemple que les employés manquaient de formation et s'occupaient peu de la notion de temps, cela n'entraînerait pas selon lui de difficultés majeures pour la coentreprise. Le gestionnaire québécois ne partageait pas cet avis; c'était la selon lui un des domaines importants où la coordination était particulièrement difficile.

Le gestionnaire québécois a vécu un conflit sérieux avec le directeur de l'entreprise-partenaire dès les premiers mois d'opération, comme cela a été le cas dans la coentreprise no 3. Des façons tout-à-fait différentes de gérer sont à l'origine de ce conflit. Ce directeur a dû être

limogé par le président du groupe auquel son entreprise appartenait . Sans une telle mesure, le gestionnaire rapporte qu'il aurait dû quitter son poste, ce qui aurait nui à la coentreprise. Encore une fois la stratégie de s'associer avec une PME marocaine faisant partie d'un groupe d'affaires, et de développer des liens étroits avec d'autres dirigeants que le partenaire, semble avoir été profitable.

Les répondants québécois disent avoir retiré des bénéfices importants au plan de la mise en marché et de la gestion des ressources humaines. La coentreprise est déjà bien implantée sur le marché marocain, et les premiers contacts ont été faits par le gestionnaire québécois en vue d'exporter vers la Côte d'Ivoire. Au niveau de la gestion des ressources humaines, le gestionnaire a été grandement aidé par quelques employés marocain plus âgés de la coentreprise à mieux intervenir auprès des autres employés plus jeunes. Il a développé une façon d'enseigner à ces derniers comment travailler qui semble efficace et appréciée.

Le partenaire marocain quant à lui perçoit des bénéfices au niveau de la formation des employés, et des apprentissages généralisables. Dans ce dernier cas, il s'agit d'idées, de méthodes de travail et d'expertise généralisables à l'ensemble de l'entreprise du partenaire.

Les deux partenaires évaluent la performance de la coentreprise comme étant satisfaisante, même si les pertes de la première année d'opération ont été un peu plus élevées que prévu.

Évaluation en rapport avec les hypothèses de recherche

Comme c'était le cas pour les répondants québécois de la coentreprise no 3, les données recueillies auprès de répondants québécois ne confirment que partiellement l'hypothèse 1-a. Les coûts de coordination demeurent encore élevés, même si le partage d'information est satisfaisant et que le contrôle est partagé.

Les données recueillies auprès du partenaire marocain confirment entièrement l'hypothèse 1-a.

4.2.2.3 Trois cas illustrant l'utilisation de stratégies visant à créer plus de liens entre les partenaires

Les données au sujet des trois prochaines coentreprises n'ont été recueillies qu'auprès des partenaires québécois. Nous avons sollicité la collaboration de ces derniers afin que leurs partenaires étrangers remplissent notre questionnaire. Cependant, aucun questionnaire ne nous a été retourné.

Ces données, même si elles ne nous permettent pas d'étudier le processus d'interaction entre les partenaires, nous semblent cependant utiles parce qu'elles illustrent trois stratégies différentes mises de l'avant par les partenaires québécois et visant à créer davantage de liens entre les partenaires, afin d'augmenter la participation de chacun au processus de partage d'information et de prise de décisions. D'autres auteurs parleraient d'augmentation du pouvoir de négociation, ou encore de création d'une situation où les partenaires sont des «otages mutuels» (selon l'appellation de Williamson). Ces dernières appellations selon nous rendent mal l'aspect de contrôle mutuel positif inhérent aux stratégies en question.

Ces stratégies ont été mises de l'avant par les trois partenaires québécois avant même que ne débutent les opérations de la coentreprise. Elles vont plus loin que l'établissement préalable de relations d'affaires avec le partenaire éventuel, ou même de relations d'amitié avec ce même partenaire, deux conditions que l'on a observées dans les coentreprises no 1 et 4.

La première stratégie a été mise de l'avant par la coentreprise no. 5. Dans ce cas, la firme-partenaire québécoise a misé sur le fait que le directeur responsable de l'exportation était d'origine arabe pour justement tenter de pénétrer le marché des pays du Maghreb, en

commençant par le Maroc. Nous avons appelé cela la stratégie du lien ethnique.

La deuxième stratégie a été mise sur pied par la coentreprise no 6. Le partenaire québécois, avant d'implanter cette coentreprise au Cameroun, a établi des liens de fraternité avec le partenaire éventuel, selon sa propre expression; et il a en plus fait avec ce partenaire un travail préparatoire de réflexion et d'études en management interculturel. En fait, le directeur québécois et le directeur camerounais ont tous deux une formation universitaire en gestion. Le directeur camerounais a étudié plusieurs années en Occident. Les échanges que les deux directeurs ont eus à propos des différences culturelles et des différences d'approches en gestion auraient été très ouverts. La stratégie mise en place repose donc autant sur la conscience des différences culturelles que sur l'amitié entre les partenaires. C'est la seule coentreprise étudiée qui mise sur la conscience des différences culturelles comme facteur de succès. Dans les autres coentreprises étudiées, ces différences culturelles étaient souvent perçues comme des handicaps par les partenaires ou gestionnaires québécois, ou encore elles étaient grandement atténuées ou même niées par les partenaires étrangers.

La troisième stratégie a été mise sur pied par la coentreprise no 7. Le partenaire québécois s'est associé avec une grande firme française opérant dans le même secteur d'activités (édition de livres) pour implanter

une coentreprise avec des partenaires ivoiriens. Des liens d'affaires unissaient déjà les partenaires québécois et français pour la distribution de livres sur le marché francophone. Même si la firme-partenaire québécoise est de taille plus réduite que la firme française, les besoins sont réciproques pour ces deux firmes, ce qui fait que les deux firmes ont avantage à coopérer dans la coentreprise afin de sauvegarder leurs liens d'affaires en-dehors de la coentreprise. Pour le partenaire québécois, l'expérience et la crédibilité acquises par le partenaire français en Côte d'Ivoire et ailleurs en Afrique francophone représentaient des atouts importants. Nous avons appelé cette stratégie d'association avec une grande firme expérimentée, la stratégie du «grand frère».

Nous analyserons brièvement chacun de ces trois cas.

Cas no 5: coentreprise maroco-canadienne de production agro-alimentaire

Cette entreprise canado-marocaine produit des plants destinés aux producteurs agricoles marocains, en utilisant la méthode «in vitro». Il s'agit d'une méthode moderne de micropropagation en laboratoire permettant de produire des plants de meilleure qualité qu'avec la méthode conventionnelle.

Le partenaire québécois apporte le savoir-faire technologique. Le partenaire marocain, qui est un important producteur et distributeur de produits agricoles, apporte sa connaissance du marché. D'ailleurs le contrôle décisionnel de forme partagée est basé sur les compétences respectives de chaque partenaire. Le partenaire québécois est responsable de la production et des opérations, et de la recherche et du développement. Le partenaire marocain est responsable de la mise en marché. La gestion des ressources humaines et les aspects de finance-comptabilité sont contrôlés par les deux partenaires.

Les coûts de transaction à ce jour ont été faibles selon le partenaire québécois. Il faut dire que la coentreprise en est à ses premiers mois d'opération. La présence assez régulière du responsable québécois d'origine arabe expliquerait ces coûts de transaction bas selon le répondant rencontré.

Grâce au partenaire marocain, la firme canadienne estime avoir acquis rapidement une connaissance adéquate du marché potentiel, non seulement au Maroc mais dans des pays voisins où une expansion est déjà envisagée. À son tour, le partenaire marocain aurait reçu du partenaire québécois de précieux renseignements sur des marchés potentiels pour de nouvelles productions qu'il envisage d'exporter au Canada. La performance est jugée satisfaisante par le partenaire québécois; mais il faut

dire qu'au moment de l'entrevue, celui-ci bénéficiait encore d'une subvention gouvernementale afin de l'aider à démarrer la coentreprise.

L'interrelation entre les variables étudiées semble confirmer l'hypothèse 1-a. La stratégie du «lien ethnique» est perçue par le répondant que nous avons rencontré comme l'aspect le plus important dans la compréhension de cette coentreprise.

Cas no 6: coentreprise canado-camerounaise de gestion

Cette entreprise canado-camerounaise offre des services de consultation en gestion. La firme-partenaire québécoise offre des services de consultation en management général, en gestion des ressources humaines et en formation. Elle oeuvre sur le marché international depuis huit ans. La firme-partenaire camerounaise offre des services de consultation et de formation au Cameroun. Pour elle, l'alliance avec un partenaire canadien mieux connu des agences de financement internationales pourrait lui permettre de bénéficier de contrats internationaux.

Outre les aspects de différences culturelles dont nous parlions plus haut, le partage d'information entre les partenaires porte surtout sur le marché et le savoir faire en management. Il y a un décalage entre les méthodes utilisées ici et celles encore en application en Afrique. Le

partenaire canadien essaie de respecter le rythme d'évolution du savoir-faire managérial dans le pays hôte.

Le contrôle managérial est de forme partagée. Étant donné qu'il s'agit d'une très jeune coentreprise, et que les partenaires avaient déjà travaillé ensemble auparavant, les coûts de transaction sont faibles. Le partenariat a permis jusqu'ici de dénicher de premiers contrats de services qui auraient été difficiles à obtenir par chaque partenaire séparément. De plus, il y eu constitution par les deux firmes-partenaires d'un réseau africain de consultation en management. L'établissement d'un tel réseau devrait permettre aux entreprises affiliées d'être plus concurrentielles. Enfin, le directeur québécois estime qu'un des bénéfices importants à viser c'est la prise en charge graduelle du contrôle décisionnel par les partenaires africains. Il veut rester présent en Afrique, mais tout en développant de nouveaux marchés internationaux.

L'esprit de fraternité et la conscience des différences culturelles entre les partenaires sont perçus par le répondant québécois comme les deux facteurs principaux qui devraient assurer le succès de cette coentreprise. Par exemple, le directeur québécois sait que pour son vis-à-vis camerounais, la famille passe avant la coentreprise, et accepte ce fait. Un membre de la famille, au sens large du terme, qui est dans le besoin doit être aidé, tout en s'assurant que cela ne nuit pas à la performance de la coentreprise. En même temps, le directeur québécois a la certitude que

lui aussi fait partie un peu de la famille; s'il était en difficulté, son partenaire l'aiderait.

L'interrelation entre les variables va dans le sens proposé par l'hypothèse 1-a.

Cas no 7: coentreprise canado-ivoirienne d'édition

Cette coentreprise est formée par une maison d'édition québécoise de moyenne dimension, une grande maison d'édition française, une agence gouvernementale ivoirienne et une maison d'édition de livres scolaires et aussi d'ouvrages littéraires opérant en Côte d'Ivoire.

La stratégie du partenaire québécois consiste à utiliser les liens d'affaires solides qui avaient déjà été créés avec une grande maison d'édition française sur le marché québécois et européen pour s'implanter en Afrique en coopération avec cette grande maison d'édition. Celle-ci avait déjà acquis une bonne expertise sur le marché africain. Le directeur de la firme-partenaire québécoise bénéficie de cette expertise autant que des informations fournies par les partenaires ivoiriens.

L'information échangée par le partenaire québécois concerne surtout les aspects de comptabilité, de mise en marché et d'adaptation du produit. Dans ces deux derniers cas, le partenaire apporte à la

coentreprise une expertise de PME que ne possèdent ni le partenaire français, ni les partenaires ivoiriens. Le directeur québécois de cette PME bien implantée au Québec rapporte que sa firme a développé une expertise en ce qui concerne le choix et la façon de présenter les ouvrages; cette expertise correspond aux besoins d'un marché-cible restreint et bien identifié, ce qui est le cas pour le Québec et la Côte d'Ivoire.

Les interrelations entre les variables correspondent à ce que notre hypothèse 1-a prédisait.

5. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Les résultats que nous avons obtenus sont les suivants (voir tableau 5):

1. Dans les deux coentreprises non performantes, les interrelations entre les variables évaluées auprès des répondants québécois confirmaient partiellement l'hypothèse 1-B. Le répondant québécois de la coentreprise no 2 évaluait les coûts d'acquisition d'information comme étant faibles, alors que selon notre hypothèse 1-B, ces coûts auraient dû être élevés. L'évaluation des autres variables va dans le sens prédit par l'hypothèse 1-B.

Le fait que le répondant québécois de la coentreprise no 2 évaluait les coûts d'acquisition d'information comme étant faibles a déjà été partiellement expliqué au chapitre précédent. Il ne ressentait pas le besoin d'information sur l'environnement externe de la coentreprise, puisque celle-ci était déjà en opération au moment de la signature de l'entente de coentreprise. Le partenaire marocain détenait déjà les informations nécessaires aux opérations de cette coentreprise.

Tableau 5
Évaluation des résultats en rapport avec les hypothèses de recherche

Hypothèses	Échec de la coentreprise		Performance jugée satisfaisante					Évaluation d'ensemble
	Cas no 1	Cas no 2	Cas no 3	Cas no 4	Cas no 5	Cas no 6	Cas no 7	
1-A			<ul style="list-style-type: none"> - partiellement confirmée (partenaire québécois) - confirmée (partenaire étranger) 	<ul style="list-style-type: none"> - partiellement confirmée (partenaire québécois) - confirmée (partenaire étranger) 	- confirmée (partenaire québécois)	- confirmée (partenaire québécois)	- confirmée (partenaire québécois)	<ul style="list-style-type: none"> - partiellement confirmée (dissymétrie entre les partenaires québécois et étrangers)
1-B	<ul style="list-style-type: none"> - confirmée (partenaire québécois) - non confirmée (partenaire étranger) 	- partiellement confirmée (partenaire québécois)						<ul style="list-style-type: none"> - partiellement confirmée (dissymétrie entre les partenaires québécois et étrangers)
2	- confirmée (partenaire québécois)	- confirmée (partenaire québécois)						<ul style="list-style-type: none"> - confirmée

Dans la coentreprise no 1, les données recueillies auprès du partenaire marocain ne confirment pas l'hypothèse 1-B. Il y a dissymétrie entre les partenaires quant à leur évaluation de la performance. Celle-ci est évaluée comme étant assez satisfaisante par le partenaire marocain, alors que le partenaire québécois la juge si insatisfaisante qu'il a déjà amorcé les procédures visant à y mettre fin.

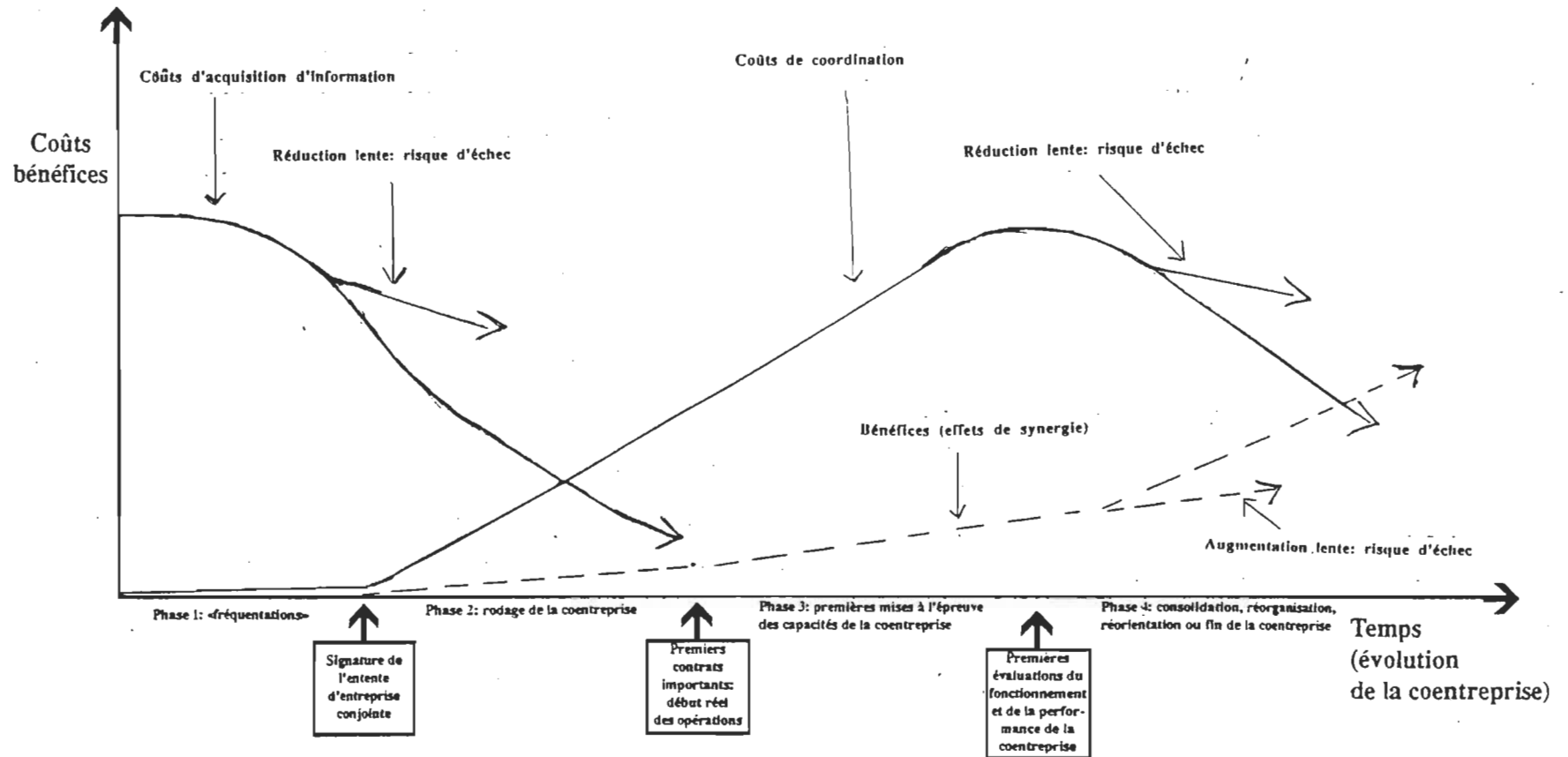
Ceci montre à quel point l'évaluation de la performance d'une même coentreprise peut être différente dépendamment des critères adoptés par les partenaires. Le partenaire québécois de cette coentreprise vise une rentabilité basée sur un nombre élevé d'élèves et sur un nombre assez élevé d'enseignants canadiens, afin justement d'attirer le plus grand nombre possible d'étudiants grâce au caractère nord-américain de l'école. Le fait qu'il y ait trois fois moins d'élèves que prévu au collège expliquerait la mauvaise performance selon le partenaire québécois. Quant au partenaire marocain, il vise une rentabilité basée sur un nombre moins d'élèves mais qui paient des frais de scolarité plus élevés, et sur un nombre réduit d'enseignants canadiens dont les salaires sont plus élevés que ceux des enseignants marocains. Dans cette optique, la situation financière du collège est quand même assez bonne compte tenu des dépenses trop élevées faites par les Québécois; en réduisant ces dépenses, la situation financière de la coentreprise s'améliorerait rapidement.

2. Dans les cinq coentreprises performantes, les interrelations entre les variables évaluées auprès des répondants québécois confirmaient partiellement l'hypothèse 1-a. Les coûts de coordination sont évalués comme étant élevés par les répondants des coentreprises 3 et 4, alors qu'ils auraient dû être bas selon notre hypothèse 1-a. L'évaluation des autres variables va dans le sens prédit par notre hypothèse 1-a. Chez les répondants étrangers des deux coentreprises performantes que nous avons pu visiter, les interrelations entre les variables évaluées confirmaient entièrement l'hypothèse 1-a.

La présence de coûts élevés de coordination, même dans des coentreprises évaluées comme satisfaisantes au plan de la performance, alliée au fait que les coûts d'acquisition d'information sont faibles dans ces mêmes coentreprises, démontre jusqu'à quel point il est important de distinguer entre les différents types de coûts de transaction. Sans une telle distinction, les tentatives d'explication des coentreprises par la théorie de Williamson risquent d'être incohérentes d'une étude à l'autre.

La réduction des coûts de transaction, selon nos données, doit être considérée en fonction du temps. Comme nous le mentionnions plus haut, la réduction des coûts d'acquisition d'information doit survenir assez tôt selon les répondants rencontrés; ceux-ci s'attendent à une réduction assez rapide grâce à l'apport du partenaire. Par la suite, c'est la réduction des coûts de coordination qui devient plus importante. Dans la figure 2, nous

Figure 2
Analyse théorique de la réduction des coûts de transaction
et de l'augmentation des bénéfices en fonction du temps



présentons une analyse théorique, dans le temps, de la réduction des coûts de transaction et de l'augmentation des bénéfices ou effets de synergie, à partir des données recueillies dans notre étude.

La période qui précède la signature du contrat de coentreprise est propice à l'acquisition des premières informations sur le partenaire et sur l'environnement du pays visé. Pour certains partenaires québécois rencontrés, une bonne partie des informations sur l'environnement du pays visé avaient déjà été acquises pendant cette phase. Il s'agit des partenaires des coentreprises 4 et 7.

La deuxième phase débute avec la signature de l'entente d'entreprise conjointe. Dans les coentreprises étudiées, à l'exception de la coentreprise no 2 et 6, il y a eu une période de rodage. Les opérations de fabrication ou de distribution ne peuvent débiter tout de suite parce que l'entreprise n'a pas encore reçu tout l'équipement nécessaire, ou parce que les employés n'ont pas encore tous été embauchés. L'acquisition d'information se poursuit alors à un rythme plus accéléré. Déjà, à cette deuxième phase, des problèmes étaient vécus dans la coentreprise no 1. À cause d'informations déficientes de la part du partenaire principal marocain, le directeur québécois a dû à l'occasion se rendre lui-même au Maroc pour faire dédouaner de l'équipement nécessaire à l'implantation du collège maroco-canadien.

Suite à l'obtention des premiers contrats, des premières commandes ou encore suite aux premières inscriptions d'élèves débutent vraiment les opérations. Cette troisième phase est celle des premiers tests sérieux de la capacité de coordination des parties impliquées. Dépendamment du rythme de réduction des coûts de coordination, les partenaires évalueront le fonctionnement et la performance de la coentreprise comme étant satisfaisant ou non. Ils pourront, dans une quatrième phase, consolider la coentreprise, la réorganiser, la réorienter ou y mettre fin. Par exemple, dans le cas de la coentreprise no. 1, il s'agit d'une réorientation selon l'expression même des partenaires; un de ces derniers va racheter les actions de l'autre pour, probablement, les revendre à un autre partenaire. Dans le cas des coentreprises 3 et 4, une réorganisation a été nécessaire à ce stade; par exemple le directeur de la firme-partenaire a été écarté du pouvoir, dans le premier cas, et limogé dans le second.

L'augmentation des bénéfices ou effets de synergie semble se faire lentement jusqu'à ce que la coordination entre les parties devienne plus facile.

3. Il peut paraître surprenant de constater qu'aucun des partenaires rencontrés n'a déclaré que les coûts d'auto-protection étaient importants dans leur cas. Comme nous le mentionnions dans la présentation des résultats, c'est probablement un sujet trop délicat pour être abordé dans une étude comme celle-ci. Peut-être qu'une recherche-action ou recherche

participative qui donnerait la chance au chercheur d'observer de l'intérieur même des entreprises, serait plus efficace en ce qui a trait à l'évaluation de cette variable.

4. Nos données démontrent l'importance de recueillir les évaluations des deux partenaires et de comparer ces évaluations de façon à obtenir un tableau des interactions entre les partenaires. En étudiant les coentreprises sous cet angle d'interaction et d'évolution dans le temps— sous l'angle dynamique plutôt que statique— nous croyons que les coentreprises peuvent être mieux comprises. Par exemple, si l'on avait utilisé une méthode d'enquête par questionnaire, nous aurions difficilement pu étudier la dimension «processus d'échange d'information». Dans le cas de la coentreprise no 1, par exemple, l'insatisfaction face à ce processus d'échange d'information est un facteur important qui agit sur les variables de contrôle managérial, de coûts de transaction et de performance. Si nous nous étions contentés d'évaluer seulement la dimension plus statique de contenu des informations échangées, nous n'aurions pu que constater que contrairement à ce qu'avait trouvé Beamish, le fait que la recherche d'information soit importante pour un partenaire ne signifie pas que la performance de la coentreprise sera améliorée. Il faut aussi tenir compte du processus d'interaction entre les partenaires.

5. Dans les deux coentreprises non performantes, l'hypothèse 2 est confirmée. La PME-partenaire préférait l'alternative d'un nouveau partenariat à l'alternative d'une filiale détenue à 100%. La grande entreprise partenaire préférait cette dernière alternative.

Évidemment, il ne s'agit pas que de deux cas. D'autres études empiriques qui incluraient un plus grand nombre de PME conjointes et de GE conjointes pourraient nous renseigner davantage sur les comportements des PME et des grandes entreprises face à une performance insatisfaisante de leur coentreprise. Si ces études empiriques arrivaient aux mêmes résultats que ceux que nous avons trouvés, il faudrait se demander pourquoi les PME préfèrent l'alternative d'un autre partenariat à celle d'une filiale détenue à 100%. Est-ce à cause d'un manque de ressources (financières, humaines, techniques)? Il se peut que ce ne soit pas seulement une question de ressources. Par exemple, le directeur de la PME qui fait partie du puissant consortium québécois agissant comme partenaire dans la coentreprise no 4, nous a dit qu'en cas de performance insatisfaisante, la première solution envisagée serait la recherche d'un autre partenaire marocain.

Il est possible que certaines caractéristiques propres aux PME expliquent également leur préférence pour un nouveau partenariat. Nous mentionnions dans la partie 2.3.10 que la centralisation du pouvoir ou si l'on préfère le contrôle personnalisé de l'entreprise par son propriétaire

dirigeant, ainsi que la flexibilité sont deux caractéristiques que l'on peut retrouver dans un grand nombre de PME. Par exemple, on sait que c'est le propriétaire-dirigeant qui assume habituellement la plus grande part du "leadership" sur l'ensemble de son organisation. Le travail est fait par ses employés non pas tant à cause des moyens de contrôle formels ou impersonnels, mais parce que la supervision du propriétaire-dirigeant ou de son entourage immédiat en est une directe et personnelle. De même, la relation entre les PME impliquées dans des alliances semble être davantage basée sur des rapports personnels que sur l'application de contrats, selon quelques études recensées dans la section 2.3.10.

Il serait important, dans une étude ultérieure, de tenter d'évaluer ces caractéristiques et de les mettre en relation avec l'option que l'entreprise favorise suite à un constat de performance non satisfaisante de l'entreprise conjointe. Une telle étude nous permettrait d'intégrer une autre série de variables importantes dans notre schéma théorique (voir partie 2.4), à savoir la description du type d'entreprise-partenaire.

Devant un constat de performance insatisfaisante de l'entreprise conjointe dans un pays en développant, une PME québécoise qui déciderait d'assumer seule le contrôle managérial de cette entreprise aurait probablement plus de difficultés à maintenir un mode de contrôle plus personnalisé, plus simple et informel que celui observé dans les grandes entreprises en général. Ne pouvant exercer lui-même une supervision

directe à cause de l'éloignement de la coentreprise et de l'information souvent tardive et incomplète qu'il reçoit, et ne pouvant par ailleurs compter sur un partenaire pour assumer une partie de cette supervision directe, le propriétaire-dirigeant de PME se verrait forcé de recourir à des formes de contrôle avec lesquelles il est moins familier.

La complexité inhérente à l'implantation et à l'opération d'une entreprise dans un pays en développement, ne serait-ce qu'en ce qui concerne les relations avec l'administration publique locale ou encore la gestion des ressources humaines locales, pourrait obliger le propriétaire-dirigeant de la PME à recourir à des moyens de contrôle plus formels et élaborés, afin par exemple de contrôler la qualité du produit ou de s'assurer d'une productivité adéquate des employés. Outre le manque de ressources humaines et financières dont disposent la plupart des PME pour implanter des systèmes élaborés de contrôle, le manque de familiarité et peut-être aussi d'affinité qu'ont les propriétaires-dirigeants avec ces systèmes peut expliquer leur préférence pour un nouveau partenariat dans les cas de performance non satisfaisante avec un premier partenaire. Les propriétaires-dirigeants espèrent alors trouver un nouveau partenaire qui partagera leur vision de l'entreprise conjointe, et avec lequel ils tenteront de continuer de gérer cette entreprise de façon aussi directe et personnelle que possible. Les compromis que le partenariat les oblige à faire —e.g.: partage du pouvoir décisionnel, perte partielle du sentiment de contrôle, augmentation des coûts de coordination—, sont compensés d'abord par

une économie en investissements humains, financiers et aussi une économie en ce qui a trait à l'acquisition d'information externe; ces compromis sont ensuite compensés, lorsque le «mariage» avec le partenaire s'avère être un succès, par le maintien des capacités de flexibilité et d'interactivité pour faire face conjointement à la complexité et à la possible turbulence environnementale (rapidité de réaction).

Le contrôle centralisé ou personnalisé et la flexibilité-interactivité semblent être des caractéristiques plus complémentaires que paradoxales dans les quelques coentreprises que nous avons eu la chance de visiter. Les changements, par exemple dans l'organisation de la coentreprise, se font rapidement; chaque partenaire demeure alerte face aux problèmes qui surviennent et tente de résoudre ces derniers à sa façon. Les échanges spontanés et parfois «virils» entre les différents acteurs —partenaires et gestionnaires— permettent de dénouer les mini-crisis qui surgissent. La complémentarité entre la gestion personnalisée et la flexibilité interactivité nous aide à mieux comprendre comment les PME solutionnent le semblant de paradoxe entre leur mode de fonctionnement dans leur marché domestique, et la complexité du processus d'internationalisation. Cette complexité pourrait laisser croire qu'une démarche le plus possible rationnelle (analyse préalable du marché; analyse de ses propres forces et faiblesses; choix rationnel d'une méthode de pénétration du marché étranger visé) serait plus efficace. Ce n'est pourtant pas la démarche adoptée par la plupart des PME exportatrices comme nous le soulignons

dans notre recension de la documentation; cela n'a pas été non plus la démarche adoptée par les firmes échantillonnées dans notre étude. La flexibilité et la capacité d'interagir rapidement avec les différentes composantes de l'environnement sont deux forces sur lesquelles ces PME s'appuient dans leur démarche, beaucoup plus que sur les avantages reliés à la planification formelle.

La grande entreprise quant à elle, tant à cause de ses ressources plus nombreuses que par ses caractéristiques propres sera davantage portée à opter pour un contrôle formel et dominant sur la coentreprise advenant une performance trop peu satisfaisante, ou encore à opter pour la création d'une filiale détenue à 100%. Une étude empirique italienne fournit des indices quant à la relation entre la taille des entreprises et leur préférence pour un des deux modes de contrôle au sein d'une coentreprise (Balcet, 1987). Dans cette étude, les PME étaient davantage portées à être actionnaires minoritaires dans les coentreprises et à partager le contrôle avec le partenaire, tandis que les grandes entreprises préféraient être actionnaires majoritaires ou encore préféraient implanter des filiales détenues à 100%.

6. ... L'utilisation de stratégies visant à renforcer les liens entre partenaires et accroître le partage d'information et la participation aux décisions nous a semblé être un aspect important qui n'avait pas été rapporté dans les études empiriques sur les coentreprises. Le recours à de

telles stratégies axées sur le renforcement positif de la coopération semble favoriser la performance. Cependant, comme c'est le cas pour toutes les variables étudiées, la durée pendant laquelle ces stratégies ont été essayées est courte; les coentreprises étudiées ont toutes moins de 3 ans.

7. Il nous faut être prudents dans l'interprétation des résultats de cette étude, en partie à cause de la variété des secteurs d'activité où opéraient nos coentreprises. Ainsi, les deux coentreprises non performantes opéraient dans le secteur de l'éducation (collèges privés), qui semble présenter au Maroc des caractéristiques assez différentes des secteurs d'activité des autres coentreprises, tant par la forte concurrence qui semble prévaloir, que par la difficulté d'obtenir les permis et de satisfaire aux exigences des bureaucrates. En plus des différences de secteur, des différences en terme d'objectifs stratégiques existaient entre ces deux coentreprises non performantes et les autres plus performantes. En effet, alors que la plupart des coentreprises performantes étaient destinées à devenir progressivement plus autonomes, ou encore à être prises progressivement en charge par le partenaire étranger, les deux coentreprises non performantes étaient au contraire organisées de façon à maintenir une présence d'enseignants québécois, et dans le cas de la coentreprise no 1, d'un codirecteur québécois. Ceci, d'ailleurs, était une des sources principales de conflit entre le partenaire marocain et le gestionnaire québécois dans le cas de la coentreprise no 1.

Étant donné que notre étude portait sur les processus de gestion dans la coentreprise, nous ne pouvions étudier de façon systématique les variables reliées aux objectifs stratégiques visés par la création de la coentreprise, ou reliées aux secteurs d'activité. En intégrant dans une prochaine étude les aspects de processus de gestion avec des aspects davantage structurels et stratégiques (ex.: degré de concentration du secteur; objectif d'autonomisation de la coentreprise versus objectif de maintien de la présence québécoise), nous pourrions alors mieux comprendre le phénomène des coentreprises.

Les chercheurs devraient selon nous tenter d'intégrer les variables de processus et de contenu stratégique ou encore de structure dans leurs schémas explicatifs des alliances stratégiques. Cette intégration nous semble particulièrement importante dans le cas des PME, où le processus de prise de décision semble davantage incrémental que rationnel comme nous l'expliquions dans la section 2.3.5. Une telle démarche incrémentale rend peu plausible les tentatives d'explications de la création et de la performance des alliances stratégiques seulement par des variables de contenu ou de structure. Parmi ces dernières variables, les stratégies dites «génériques» sont fréquemment invoquées (par exemple les stratégies axées sur l'avantage concurrentiel de Porter). L'on pourrait également parler de l'aspect complémentaire ou supplémentaire des produits ou services visés par l'alliance. La structure du secteur où évoluent les partenaires (ex.: degré de concentration de la concurrence), de même que

des variables reliées aux structures des entreprises-partenaires sont également susceptibles d'influencer le choix que font les entreprises de former une alliance, puis la performance qu'elles en retirent.

Lors des entrevues que nous avons effectuées dans le cadre de la présente étude, nous avons été surpris de constater qu'en ce qui concerne la performance, ces variables de contenu et de structure apparaissaient secondaires aux yeux des répondants, en comparaison avec les variables de processus.

Quelques chefs d'entreprises et aussi quelques consultants nous ont spontanément rapporté que les variables comportementales et socio-culturelles étaient plus déterminantes sur la performance des coentreprises que d'autres variables plus facilement vérifiables, telles les variables financières ou encore les variables liées à la concurrence dans le secteur. Cela nous a même été dit par quelques consultants spécialisés en finance: même si toutes les conditions «factuelles» semblent favoriser la création d'une alliance entre deux firmes (ex.: conditions du marché, capacités financières, complémentarité des produits ou services), cela ne signifie pas que d'autres conditions moins tangibles, liées à la psychologie des acteurs et à leurs capacités de transcender les différences culturelles, ne viendront pas ruiner le projet ou le faire échouer après quelques mois d'opération. Nous avons été parfois surpris d'entendre quelques spécialistes en gestion financière parler de la «chimie» entre les partenaires comme étant le

principal facteur de succès, bien avant des variables plus facilement vérifiables.

L'on pourrait objecter que ces variables de processus ne sont importantes qu'une fois la coentreprise mise sur pied. Que pour comprendre les motivations à créer une telle alliance stratégique, il faille invoquer des facteurs de structures et de contenu. Même si cela est tout-à-fait plausible, la difficulté pour le chercheur consiste à départager ce qui a été fait dans feu de l'action, de ce qui a pu être décidé de façon rationnelle par les propriétaires-dirigeants. Ces derniers fonctionnent souvent par intuition; le hasard, sous la forme par exemple d'une rencontre fortuite avec un partenaire éventuel lors d'une foire internationale, joue un rôle important dans la décision d'implanter une alliance à l'étranger, comme nous avons pu le constater dans notre étude. L'action, l'essai et l'erreur, et l'apprentissage graduel, plus que les longues expertises préliminaires ont servi à nos répondants à vérifier et corriger leur vision initiale quant à l'alliance stratégique. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait aucune part de rationalité dans la prise de décisions dans les PME. Ce que nous pouvons penser, c'est qu'une partie non négligeable des explications rationnelles fournies par les propriétaires dirigeants de PME sont assez souvent dérivées de l'expérience vécue; on tente l'expérience de l'alliance, et dépendamment des résultats obtenus, on explique «ex post» de façon plus complète, les raisons pour lesquelles on devait ou on ne devait pas créer une alliance.

Le chercheur qui ne tient pas compte de cette tendance sera tenté de vouloir déborder le cadre de ce processus incrémental pour transposer un modèle davantage rationnel. L'inclusion des variables du processus et de contenu ou de structure pose donc un défi d'envergure aux chercheurs, autant au plan méthodologique que conceptuel. En ce qui concerne la méthodologie, il nous semble que les approches statiques («cross-sectional») peuvent difficilement permettre au chercheur d'analyser le processus par lequel les décideurs sont arrivés aux stratégies visibles. Une approche davantage dynamique et «interne» devrait également être utilisée, afin de tenir compte de l'évolution dans le temps du processus décisionnel suivi par chacun des partenaires. La méthode d'étude de cas, et lorsque cela est possible, la recherche participative permettent de suivre ce processus de façon plus «serrée» que la traditionnelle méthode d'enquête par questionnaire.

Au plan conceptuel, le défi pour les chercheurs consiste à dépasser le cadre restrictif de la description des stratégies génériques utilisées, afin d'inclure dans leurs schémas explicatifs les phases par lesquelles sont passés les partenaires dans leur processus de coopération. Nous avons tenté dans ce travail de tenir compte le plus possible de la dimension temps (aspect dynamique des alliances) et aussi des deux volets «coopération - concurrence» présents dans les alliances, en étudiant le partage d'information sous l'angle offensif et défensif (défense contre la tendance

éventuelle du partenaire à vouloir soutirer des informations confidentielles).

Il n'existe pas encore selon nous de schéma explicatif des alliances stratégiques qui intègre de façon suffisamment explicite les aspects de processus et de contenu ou de structure, ainsi que les aspects de coopération - concurrence. Cependant, deux approches théoriques semblent actuellement prometteuses. Les deux prennent comme point de départ le partage d'information: la première considère le partage d'information sous l'angle de l'apprentissage organisationnel, (e.g.: Hamel, 1991) la seconde sous l'angle de la technologie (Blili et Raymond, 1993).

Le lien entre le partage d'information et l'apprentissage qu'en font les partenaires d'une coentreprise est relativement facile à faire, en autant qu'on utilise de façon très large le concept d'«apprentissage organisationnel». La définition opérationnelle de ce concept cause plus de difficultés. Comment peut-on dire qu'une organisation apprend, autrement qu'en utilisant une métaphore issue des sciences du comportement, où il est beaucoup plus facile de définir opérationnellement l'apprentissage que font les individus ou les petits groupes?

Un des buts visés par les tenants de l'approche axée sur l'apprentissage organisationnel, est de démontrer que ce concept peut être défini à l'aide des comportements des acteurs au sein d'une alliance

stratégique. Il s'agit donc d'une approche surtout comportementale. Le pouvoir de négociation entre les partenaires joue un rôle important. Ceux-ci continuent d'être des concurrents même s'ils collaborent au sein d'une alliance. Chacun tente d'internaliser le maximum d'habiletés du partenaire.

Plus récemment, un schéma a été proposé par Blili et Raymond (1993) pour tenter d'intégrer les activités de la chaîne des valeurs définies par Porter, la dichotomie marché-hiérarchie de Williamson, et les apports des technologies de l'information. L'externalisation de ces technologies pourrait selon les auteurs permettre de joindre de façon plus efficiente —grâce à la diminution des coûts de coordination— deux chaînes de valeur interdépendantes.

Ces deux approches pourraient être combinées pour fournir un schéma plus complet. Chacune fournit des apports intéressants dans les domaines suivants:

	Apprentissage organisationnel	Technologies de l'information
1. Type d'information échangée entre les partenaires	Complexe, non intégrable dans un système informatique (ex.: comportements socio-culturels; savoir non codifiable).	Intégrable dans un système d'information.
2. Résultats visés par les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> - Apprendre du partenaire (internaliser ses habiletés et compétences - Avantage concurrentiel sur les firmes extérieures à l'alliance 	Avantage concurrentiel sur les firmes extérieures à l'alliance.
3. Angle d'étude	Processus stratégique > Contenu stratégique	Contenu stratégique > processus stratégique

Les résultats que nous avons obtenus rejoignent davantage les éléments de l'approche d'apprentissage organisationnel. Cependant nous sommes conscients du fait que les alliances peuvent être analysées de façon plus complète en intégrant les diverses activités créatrices de valeur chez chacun des partenaires comme le suggère l'approche des systèmes d'information. Le problème de la mesure de la valeur créée par la combinaison des chaînes de valeur de chaque partenaire demeure important. De plus, l'implantation de systèmes d'information en vue de réduire les coûts de transaction entre les PME-partenaires d'une entreprise conjointe dans les pays en développement pose selon nous des problèmes particuliers. En effet comment convaincre les partenaires de ces pays de remplacer une partie des communications personnelles auxquelles ils tiennent, ou quelques heures de relations sociales entourant l'échange

d'information d'affaires, par de la communication informatisée? Le critère d'efficience sur lequel est basé le modèle des technologies de l'information s'applique de façon différente dans ces cultures. Les relations d'affaires sont très personnalisées dans ces pays; même entre des entreprises qui font des affaires ensemble depuis longtemps, le partage d'information serait difficile selon la documentation disponible et selon aussi ce que nous avons pu constater sur place.

Il s'agit là d'un problème très intéressant pour les spécialistes des systèmes d'information. La communication et la réduction des coûts de coordination entre les partenaires pourraient être grandement facilitées si ce problème d'ordre culturel était solutionné. Voilà pourquoi nous considérons que les approches d'apprentissage organisationnel et de technologies de l'information —la première tenant compte davantage des informations complexes particulièrement d'ordre culturel; l'autre des informations intégrables dans un système informatisé— pourraient se nourrir l'une de l'autre.

Finalement, en ce qui concerne les applications concrètes de nos résultats, il faut spécifier que nous sommes encore loin de pouvoir répondre de façon définitive aux questions que les praticiens se posent quant à la gestion des coentreprises, particulièrement dans les pays en développement. Même si les résultats de notre étude tendent à confirmer la relation entre d'une part le partage des informations et du contrôle

managérial et d'autre part une performance de la coentreprise jugée satisfaisante, il faut garder en tête le caractère unique de chaque coentreprise. Il est possible que dans certains cas, un mode de contrôle dominant soit préférable. Cependant, il semble préférable suite aux travaux de Beamish et à la lumière des résultats de la présente étude, que de façon générale chacun des partenaires puisse participer au processus de partage d'information et de contrôle, même si à première vue un mode de contrôle dominant peut apparaître plus facile à appliquer.

Les aspects humains et socio-culturels inhérents au partage d'information et au contrôle managérial doivent également être pris en considération par chacun des partenaires. Sans une bonne perception de ces facteurs, les partenaires risquent d'avoir beaucoup de difficulté à diminuer les coûts de transaction dans un laps de temps raisonnable, comme cela a d'ailleurs été le cas dans certaines coentreprises étudiées plus haut. Dans les cas où les partenaires des deux pays ont été rencontrés, il nous a semblé que les partenaires des pays en développement étaient plus réticents à aborder ces questions. Quelques partenaires québécois nous ont confirmé ces réticences de leurs partenaires à parler de différences culturelles; le terme lui-même «différences culturelles» semble avoir une connotation négative à leurs yeux.. L'apport des conseillers privés ou gouvernementaux est important à ce chapitre.

La sélection des gestionnaires québécois affectées aux coentreprises devrait être faite autant sur des critères de compétences professionnelle ou technique que sur des critères d'aptitudes à composer avec des cultures différentes, ainsi que sur leur capacité intrapreneuriale. Le rôle de ces gestionnaires lors des premières années d'implantation est très important. Les partenaires étrangers semblent évaluer ces gestionnaires autant selon des critères techniques que socio-psychologiques et culturels.

Finalement, chaque partenaire doit s'assurer qu'il a un pouvoir de négociation suffisamment fort auprès de l'autre partenaire. Le pouvoir de négociation peut être basé sur la possession de technologie plus avancée et attirante pour le partenaire (cas no 3). Il peut être augmenté aussi par l'établissement de contacts avec des membres d'un réseau ou d'un groupe d'affaires auquel appartient le partenaire (cas no 3 et 4). Un autre exemple d'incitation à la collaboration par l'augmentation du pouvoir de négociation, est fourni par le cas no 7. La PME québécoise impliquée dans cette coentreprise s'assure de la collaboration de son partenaire français en Afrique en lui laissant savoir que cette collaboration est nécessaire au maintien de liens d'affaires entre les deux firmes au Québec (la PME québécoise distribue les livres du partenaire français au Québec). La collaboration est un processus qui doit être constamment maintenu par des incitatifs, qu'ils soient internes ou externes à la coentreprise.

6. BIBLIOGRAPHIE

ALBERTINI, S. Gli accordi strategici. Strumenti per la costruzione di un impresa network. Milan, Edit dell' Universita Bocconi, 1991

AL FALEH, M. Cultural Influences on Arab Management Development : A Case Study of Jordan. Journal of Management Development, 1987, 6, 19 - 34.

AUSTIN, J.E. Managing in Developing Countries. New-York, Free Press, 1990.

BADARACCO, J. L. The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances. Boston, Harvard Business School Press, 1991.

BALCET, G. International joint ventures by Italian Firms. Dans: R. Valraldo, ed. International Marketing Cooperation, Pisa, ETS Editrice, 1987.

BEAMISH, P.W. Joint Venture Performance in Developing Countries. Thèse de doctorat non publiée, Université Western Ontario, 1984.

BEAMISH, P.W. The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries. Columbia Journal of World Business, Automne 1985, 13 - 19.

BEAMISH, P.W. Multinational Joint Ventures in Developing Countries. New-York, Routledge, 1988.

BEAMISH, P.W. et BANKS, J.C. Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise. Journal of International Business Studies, 1987, 18, 1 - 16.

BLILI, S. et RAYMOND, L. Information Technology: Threats: and Opportunities for Small and Medium-Sized Enterprises. International Journal of Information Management, 1993, 13 (à paraître).

BROEHL, W.G. Entrepreneurship in the Less Developed World. Dans : Kent, C.A., Sexton, D.I. et Vesper, K.H. Encyclopedia of Entrepreneurship. New-Jersey, Prentice-Hall, 1982.

CAPON, N., FARLEY, J.V., et HOENIG, S. Determinants of Financial Performance : A Meta-Analysis. Management Science, 1990, 36. 1143-1159.

CHATTERJEE, S. Types of Synergy and Economic Value : The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. Strategic Management Journal, 1986, 7, 119-139.

CHENIER, J.A. et PRINCE, M.J. Aid for Small Business Exporting Firms: The Role of Government and Information Networks. Halifax, Institut de recherches politiques, 1990.

CHRISTELOW, D.B. International Joint Ventures : How Important Are They? Columbia Journal of World Business, 1987, 22, 7 - 14.

CONTRACTOR, F.J. et LORANGE, P. (eds). Cooperative Strategies in International Business. Toronto, Lexington Books, 1988.

CREVIER, D., Partner Participation in Joint Venture management. Dans: Lacasse, N. et Perret, L. La coentreprise à l'étranger. Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 1989.

DATTA, D.K. International Joint Ventures : A Framework for Analysis. Journal of General Management, 1988, 14, 78-90.

DELALANDE, P. Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique. Paris, Economica, 1987.

DELALANDE, P. Réalisation de P.M.I. conjointes en Afrique. Dans :
Lacasse, N. et Perret, L. La coentreprise à l'étranger, Ottawa,
Presses de l'Université d'Ottawa, 1989.

DESS, D.G. et ROBINSON, R.B. Measuring Organizational Performance
in the Absence of Objective Measures : The Case of the Privately-
held Firm and Conglomerate Business Unit. Strategic Management
Journal, 1984, 5, 265 - 273.

D'IRIBARNE, P. Face à l'impossible décentralisation des entreprises
africaines. Revue française de gestion, septembre - octobre 1990,
28 - 39.

D'SOUZA, D.E. et Mc DOUGALL P.P. Third World Joint Venturing :
A Strategic Option for the Smaller Firm. Entrepreneurship :
Theory and Practice, 1989, 13, 19 - 33.

EL ALAMI, A.E. Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le déve-
loppement et la création de l'emploi : le cas de l'Afrique. Revue
PMQ, 1987, 3, 51 - 63.

FILION, L.J. Entrepreneurial Performance, Networking Vision and
Relations. Journal of Small Business and Entrepreneurship, 1985,
3, 3 -13.

FORREST, J.E. Strategic Alliances and the Small Technology-based Firms. Journal of Small Business Management, 1990, 28, 37 - 45.

GALES, L. et BLACKBURN, R.S. An Analysis of the Impact of Supplier Strategies and Relationships on Small Retailer Actions, Perceptions, and Performance. Entrepreneurship : Theory and Practice, Autnome 1990, 7 - 21.

GERINGER, J.M. et HEBERT, L. Control and Performance of International Joint Ventures. Journal of International Business Studies, Summer 1989, 235 - 256.

GERINGER, J.M. et HEBERT, L. Measuring Performance of International Joint Ventures. Journal of International Business Studies, 1991 (second quarter), 249 - 263.

GUENEAU, M.C. Afrique : les petits projets de développement sont-ils efficaces? Paris, Editions L'Harmatan, 1986.

GUPTA, A.K. et GOVINDARAJAN, V. Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations. Academy of Management Review, 1991, 16, 768 - 762.

HAMEL, G. Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. Strategic Management Journal, 1991, 12, 83-103.

HARRIGAN, K.R. Joint Ventures and Global Strategies. Columbia Journal of World Business, 1984, 19, 7 - 16.

HARRIGAN, K.R. Strategic alliances : Their New Role in Global Competition. Columbia Journal of World Business, 1987, 22, 67 - 69.

HARRIS, P.R. et MORAN, R.T. Managing Cultural Differences. Houston, Gulf Publishers, 1987.

HEBERT, L. Alliance et complexité : adaptation pour la théorie et la pratique du management. Texte soumis lors du colloque «Les entretiens Jacques-Cartier» organisé par le CETAI et le Centre Jacques-Cartier, octobre 1992.

HENNART, J.F. A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. Strategic Management Journal, 1988, 9, 361 - 374.

HERBOLZHEIMER, E et OUANE, H. The Transfer of Technology to Developing Countries by Small and Medium Sized Enterprises of Developed Countries. Trade and Development : Un UNCTAD Review. New-York, Nations-Unies, 1985.

INGHAM, M. La perception du succès des alliances stratégiques. Revue internationale PME, 1991, 4, 43 - 62.

JARILLO, J.C. On Strategic Networks. Strategic Management Journal, 1988, 9, 31 - 41.

JULIEN, P.A. Notes de lectures. Vers une typologie multicritère des PME. Revue internationale PME, 1990, 3, 411 - 425.

JULIEN, P.A. Le rôle des institutions locales et le contrôle de l'information dans les districts industriels : deux cas québécois. Revue d'Economie Régionale et Urbaine. 1991, 5, 655 - 672.

JULIEN, P.A. et MARCHESNAY, M. (ed.). La petite entreprise. Principes d'économie et de gestion. Paris, Vuibert, 1988.

KILLING, J.P. How to Make a Global Joint Venture Work. Harvard Business Review, 1982, 60, 120 - 127.

KOGUT, B. Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives.
Strategic Management Journal, 1988, 9 319 - 332.

KOH, J. et VENKATRAMAN, N. Joint Venture Formations and Stock
 Market Reactions : An Assessment in the Information Technology
 Sector. Academy of Management Journal, 1991, 34, 869 - 892.

LARSON, A.L. Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve
 Entrepreneurial Performance. Frontiers of Entrepreneurship
 Research, Wellesley, MA., Babson College, 1990, 539 - 553.

LUBATKIN, M. Mergers and the Performance of the Acquiring Firm.
Academy of Management Review, 1983, 8, 218 - 225.

MARCHESNAY, M. et JULIEN, P.A. La petite entreprise, espace de
 transaction. GREPME, Université du Québec à Trois-Rivière,
 Cahier de recherche no. 89 - 15, 1989.

MINTZBERG, H. Power in and around organisations. Englewood Cliffs,
 N-J, Prentice-Hall, 1983.

MORRIS, D. et HERGERT, M. M. Trends in International Collaboration
 Agreements. Columbia Journal of World Business, 1987, 22, 15 -
 22.

NIOSI, J. et RIVARD, J. Canadian Technology Transfer to Developing Countries Through Small and Medium Sized Enterprises, World Development, 1990, 18, 1529 - 1542.

OMAN, C. New Forms of International Investment in Developing Countries. Paris, OCDE, 1984.

PFEFFER, J. Power in organizations. Boston, Pitman, 1981.

PORTER, M.E. Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Paris, Economica, 1982.

RAPPORT sur le commerce et le développement, New-York, Nations-Unis, 1988.

ROBINSON, R.B. et PEARCE, J.A. The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations. Strategic Management Journal, 1984, 4, 197 - 207.

ROBINSON, R.B. et PEARCE, J.A. Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. Academy of Management Review, 1984, 9, 128 - 137.

RICE, G.H. et HAMILTON, R.E. Decision theory and The Small Businessman. American Journal of Small Business, 1979, 4, 1 - 9.

RICHARDSON, G.B. The Organization of Industry. Economic Journal, 1972, 82, 883 - 896.

ROOT, F.R. Entering International Markets. Dans Walter, J. et Murray, T. Handbook of International Management. New-York, Wiley, 1988.

SCHAAN, J.L. How to Control a Joint Venture even as a Minority Partner. Ottawa, Université d'Ottawa, 1987.

SCHAAN, J.L. et BEAMISH, P.W. Joint Venture General Managers in Developing Countries. Dans : Contractor, F. et Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business. Lexington (Mass.) D.C. Heath, 1987.

SCHAFER, D.S. Level of Entrepreneurship and Scanning Source Usage in Very Small Businesses. Entrepreneurship : Theory and Practice, Hiver 1990, 19 - 31.

SHAN, W. An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms. Strategic Management Journal, 1990, 11, 129 - 139.

SLOWINSKY, G. The Human Touch in Successful Strategic Alliances. Mergers and Acquisitions, Juillet - Août 1992, 44 - 47.

SMITH, K.G., GANNON, M.J., GRIMM, C. ET MITCHELL, T.R. Decision Making Behavior in Smaller Entrepreneurial and Larger Professionnaly Managed Firms. Journal of Business Venturing, 1988, 3, 223 - 232.

START, D.A. The Concise Dictionnary of Management. New-York, Routledge, 1991.

STEINER, P.O. Mergers : Motives, Effects, Policies. Ann Arbor, University of Michigan Press, 1975.

VERNON, R. et WELLS, L.T. Manager in the international economy. Englewood Cliffs (New-Jersey), Prentice-Hall, 1986.

WALTER, G. et WEBER, D. A Transaction Cost Approach to Make - or - Buy Decisions. Administrative Science Quarterly, 1984, 29, 373 - 391.

WILLIAMSON, O.E. The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach. American Journal of Sociology, 1981, 87, no. 3, 548 - 577.

WILLIAMSON, O.E. The Economic Institutions of Capitalism. New-York, Free Press, 1985.

YIN, R.K. Case Study Reserach. Beverly Hills, Sage Publ., 1984.

Annexe 1

GRILLE D'ÉVALUATION À COMPLÉTER AVEC CHAQUE PARTENAIRE

VARIABLE 1 Échange d'Informations		VARIABLE 2 Coûts de transaction		VARIABLE 3 Effets de synergie		VARIABLE 4 Contrôle managérial	
1^{re} DIMENSION : CONTENU DES INFORMATIONS Renseignements recherchés : Jusqu'à quel point le répondant considère important d'acquiescer ou de fournir des informations à son partenaire dans chacun des domaines énumérés plus bas? Cotation des réponses : <ul style="list-style-type: none"> • Peu ou pas important. • Modérément important. • Très important. 		Renseignements recherchés : Pour chacun des domaines où l'acquisition ou la fourniture d'informations est importante, estimer les coûts (en temps, en argent, en efforts de toutes sortes). Cotation des réponses : <ul style="list-style-type: none"> • Peu élevés. • Modérément élevés. • Très élevés. 		Renseignements recherchés : Pour chacun des domaines où l'acquisition ou la fourniture d'informations est importante, estimer si les bénéfices sont : <ul style="list-style-type: none"> • supérieurs aux coûts. • égaux aux coûts. • inférieurs aux coûts. 		Renseignements recherchés : «Pour chaque domaine identifié précédemment, j'aimerais savoir si les décisions sont habituellement conjointes ou prises uniquement par un des partenaires ?» Choix de réponses pour chaque domaine : <ul style="list-style-type: none"> 1 = Décisions habituellement conjointes 2 = Décisions habituellement prises par l'un de nous. 	
Domaines	Acquiescer des Informations	Fournir des Informations	Coûts pour acquiescer des Informations	Coûts pour fournir des Informations			
1. Connaissance de l'environnement d'affaires : - marché - concurrence - fournisseurs - distributeurs - conditions économiques en général.							
2. Connaissance de l'environnement culturel (coutumes locales)							
3. Connaissance de l'environnement politique et juridique.							

GRILLE D'ÉVALUATION À COMPLÉTER AVEC CHAQUE PARTENAIRE

(suite)

Domaines	Acqu岸ir des Informations	Fournir des Informations	Coûts pour acquérir des Informations	Coûts pour fournir des Informations		
4. Recherche et développement : - adaptation-amélioration du produit; - adaptation-amélioration des modes de production; - autres : _____						
5. Production et opérations : - équipement (achat, nouvelles technologies, etc.) - contrôle de la qualité des biens et services; - fournisseurs-fourniture; - autres : _____						
6. Gestion des ressources humaines : - recrutement du personnel; - formation; - motivation; - évaluation; - relations du travail; - autres : _____						

GRILLE D'ÉVALUATION À COMPLÉTER AVEC CHAQUE PARTENAIRE

(suite)

Domaines	Acquerir des Informations	Fournir des Informations	Coûts pour acquérir des Informations	Coûts pour fournir des Informations		
7. Marketing : - publicité - promotion; - identification des marchés-cibles; - fixation des prix; - logistique de distribution; - autres : _____						
8. Finance : - outils de contrôle comptable; - politique d'investissement ou de financement (dettes vs capitaux propres); - politique de dividendes; - autres : _____						
9. Outils de management en général (ex.: planification stratégique)						